



**İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Yeşim AKSOY**

Kütahya – 2019

T.C.  
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:  
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:  
Yeşim AKSOY

Kütahya – 2019

**Kabul ve Onay**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Danışman..... (İmza)

Üye..... (İmza)

Üye..... (İmza)

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN

Enstitü Müdürü

## **Bilimsel Etik Bildirimi**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

...../...../2019

Yeşim AKSOY

## **Özgeçmiş**

10 Temmuz 1994' de Yozgat' ta doğdu. İlköğretimini Ahmet Hamdi Tanpınar İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimini Batıkent Lisesi' nde tamamladı. 2016 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü' nden mezun oldu. 2016 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2018 yılında Anadolu Üniversitesi Yönetim ve Bilişim Sistemleri bölümünde 2. üniversite eğitimine başladı.



## ÖZET

### İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**AKSOY, Yeşim**  
**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER**  
**Haziran, 2019, 177 sayfa**

Bu çalışmanın amacı işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Geçmişten günümüze değişen yaşam koşulları ve artan rekabet sonucunda örgütler sürekliliklerini korumak için işini severek yapan işe adanmış işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşe adanmışlık; işgörenlerin yaptıkları işe en yüksek performans ile kendilerini vermeleri olarak tanımlanabilmektedir. İşe adanmışlık; enerjiklik, adanma ve konsantrasyon olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik; işgörenlerin örgüt içerisindeki bir olay karşısında bilerek ve isteyerek fikir ve düşüncelerini belirtmemeleri olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel sessizlik örgütlerin gelişimi ve değişiminin önünde bir engel olarak görülebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemenin örgütler açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmı Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyede görev alan 197 memur üzerinde gerçekleştirilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak değişkenler arasındaki etki belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşe Adanmışlık, Örgütsel Sessizlik.

**ABSTRACT****A RESEARCH ON DETERMINING THE EFFECT OF WORK ENGAGEMENT  
ON ORGANIZATIONAL SILENCE****AKSOY, Yeşim****Master Thesis, Department of Business Administration****Thesis Advisor: Asst. Prof. N. Derya ERGUN ÖZLER****June, 2019, 177 pages**

The aim of this study is to determine the effect of work engagement on organizational silence. As a result of changing living conditions and increasing competition from past to present, organizations need engaged employees who love their jobs in order to maintain their continuity. Work engagement, the performance of the employees with the highest performance can be defined as giving themselves. Work engagement; it consists of three dimensions: energy, engaged and concentration. Organizational silence; employees in the event of an event in the organization knowingly and willingly not to express their ideas and thoughts can be defined as. Organizational silence; it consists of three dimensions: acceptance silence, conservative silence and protectionist silence.

Organizational silence can be seen as an obstacle to the development and change of organizations. From this point of view, the importance of determining the effect of work engagement on organizational silence emerges in terms of organizations. In this study, a comprehensive literature review was made and theoretical knowledge about the concepts of work engagement and organizational silence were given.

The implementation part of the study was carried out by 197 officers working in a municipality which operates in Ankara province. Correlation and regression analysis were applied to determine the effect of variables. As a result of the analyzes, it has been determined that work engagement has a positive effect on organizational silence.

**Anahtar Kelimeler:** Work Engagement, Organizational Silence.

## Önsöz

Çalışmamın her aşamasında bana yardımcı olan, yol gösteren, deneyimlerini ve bilgi birikimini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimim boyunca yaşadığım bütün sıkıntılarda destek olan ve üzerimde büyük emeği bulunan değerli danışmanım Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER hocama saygılarımı sunar ve teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmamın uygulama kısmında yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen amcam İsmail AKSOY' a ve öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen her daim yanımda olan, emeklerinin karşılığını asla ödeyemeyeceğim babam Satılmış AKSOY' a, annem Seval AKSOY' a ve kardeşim Özgü Can AKSOY' a sevgilerimi sunar ve sonsuz teşekkür ederim.





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

<b>1.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. İşe Adanmışlığın Tanımı ve Önemi .....	6
1.1.2. İşe Adanmışlıkla İlişkili Temel Kavramlar .....	10
1.1.2.1. İşle Bütünleşme ve İşe Adanmışlık .....	10
1.1.2.2. İşkoliklik ve İşe Adanmışlık .....	11
1.1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Adanmışlık .....	14
1.1.2.4. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık .....	16
1.1.2.5. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık .....	17
<b>1.2. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMINA İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR</b> .	<b>18</b>
1.2.1. Kahn' ın İhtiyaç-Tatmin Yaklaşımı .....	19
1.2.2. Maslach ve Leither' ın Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı .....	21
1.2.3. Schaufeli, Bakker ve Salanova' nın İşe Adanmışlık Yaklaşımı .....	24
1.2.4. Saks' ın Çok Boyutlu Yaklaşımı .....	25
<b>1.3. İŞE ADANMIŞLIĞIN BOYUTLARI</b> .....	<b>27</b>
1.3.1. Enerjiklik .....	27
1.3.2. Adanma .....	28
1.3.3. Konsantrasyon .....	29
<b>1.4. İŞE ADANMIŞLIĞI SAĞLAMA STRATEJİLERİ</b> .....	<b>32</b>
1.4.1. Bireysel Düzeyde İşe Adanmışlığı Sağlama Stratejileri .....	32
1.4.2. Örgütsel Düzeyde İşe Adanmışlığı Sağlama Stratejileri .....	33
<b>1.5. İŞE ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	<b>35</b>
1.5.1. Kişisel Faktörler .....	35
1.5.2. Örgütsel Faktörler .....	37
<b>1.6. İŞE ADANMIŞLIĞIN SONUÇLARI</b> .....	<b>40</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

<b>2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI .....</b>	<b>47</b>
2.1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı ve Önemi .....	49
2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi .....	54
2.1.2.1. İlk Dalga .....	54
2.1.2.2. İkinci Dalga .....	55
2.1.2.3. Mevcut Dalga .....	56
2.1.3. Örgütsel Sessizlik ile İlişkili Temel Kavramlar .....	57
2.1.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses .....	58
2.1.3.2. Örgütsel Sessizlik ve İletişim .....	59
2.1.3.3. Örgütsel Sessizlik ve Öğrenilmiş Çaresizlik .....	61
2.1.3.4. Örgütsel Sessizlik ve Sineye Çekme .....	62
<b>2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI .....</b>	<b>63</b>
2.2.1. Kabullenici Sessizlik .....	63
2.2.2. Korunmacı Sessizlik .....	65
2.2.3. Korumacı Sessizlik .....	67
<b>2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ .....</b>	<b>69</b>
2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi .....	70
2.3.2. Bekleyiş Teorisi .....	71
2.3.3. Mum Etkisi Teorisi .....	74
2.3.4. Sessizlik Sarmalı Teorisi .....	75
2.3.5. Kendini Uyarılama Teorisi .....	77
<b>2.4. ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ .....</b>	<b>79</b>
2.4.1. Sağır Kulak Sendromu .....	79
2.4.2. İşgören İtaati .....	81
2.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma .....	82
2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	84
<b>2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ .....</b>	<b>85</b>
2.5.1. Bireysel Nedenler .....	86
2.5.2. Örgütsel Nedenler .....	90
2.5.3. Yönetmel Nedenler .....	92
<b>2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI .....</b>	<b>94</b>
2.6.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları .....	94
2.6.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları .....	98

<b>2.7. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....</b>	<b>100</b>
---	------------

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>109</b>
---	------------

<b>3.2. ETKİSEL ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>109</b>
--	------------

3.2.1. Etkisel Araştırma Modeli .....	109
---------------------------------------	-----

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	110
---------------------------------------	-----

<b>3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>111</b>
---	------------

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	111
---	-----

3.3.2. Araştırmanın Kısıtları .....	112
-------------------------------------	-----

3.3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	112
---	-----

3.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler .....	113
---	-----

<b>3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI .....</b>	<b>113</b>
---	------------

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	114
--	-----

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri .....	115
--	-----

3.4.2.1. İşe Adanmışlık İçin Faktör Analizi .....	116
---	-----

3.4.2.2. Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi .....	117
---	-----

3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi .....	119
---	-----

3.4.4. Demografik Değişkenler Açısından Bağımsızlık ‘t Testi’ ve ‘ANOVA’	
--	--

Testine İlişkin Sonuçlar .....	121
--------------------------------	-----

3.4.4.1. Bağımsızlık ‘t Testi’ Sonucuna İlişkin Bulgular .....	121
--	-----

3.4.4.2. ANOVA Testi Sonucuna İlişkin Bulgular .....	123
--	-----

3.4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	129
---	-----

3.4.5.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	129
--	-----

3.4.5.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	134
---	-----

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>148</b>
--------------------------------	------------

<b>EKLER .....</b>	<b>153</b>
--------------------	------------

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>157</b>
-----------------------	------------

<b>DİZİN .....</b>	<b>176</b>
--------------------	------------

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1:</b> İşe Adanmışlık Kavramı' na Geliştirilen Tanımlar .....	9
<b>Tablo 1.2:</b> İşe Adanmışlığın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	41
<b>Tablo 2.1:</b> Örgütsel Sessizlik Tanımları .....	53
<b>Tablo 3.1:</b> Anket Çalışmasına Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Özellikler .....	114
<b>Tablo 3.2:</b> İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 3.3:</b> İşe Adanmışlık İçin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Barlett's Testi .....	117
<b>Tablo 3.4:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	118
<b>Tablo 3.5:</b> Örgütsel Sessizlik İçin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Barlett's Testi .....	119
<b>Tablo 3.6:</b> İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	120
<b>Tablo 3.7:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsızlık 't Testi' Sonuçları .....	121
<b>Tablo 3.8:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsızlık 't Testi' Sonuçları .....	122
<b>Tablo 3.9:</b> Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	124
<b>Tablo 3.10:</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	126
<b>Tablo 3.11:</b> Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 3.12:</b> Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	130
<b>Tablo 3.13:</b> İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik İçin Yapılan Regresyon Modeli ...	135
<b>Tablo 3.14:</b> Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Kabullenici Sessizlik Boyutunun Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Modeli Sonuçları .....	136
<b>Tablo 3.15:</b> Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Korunmacı Sessizlik Boyutunun, Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Modeli Sonuçları .....	138
<b>Tablo 3.16:</b> Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Korumacı Sessizlik Boyutunun, Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Modeli Sonuçları .....	140
<b>Tablo 3.17:</b> Hipotezlerin Genel Değerlendirme Tablosu .....	142

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<b>Şekil 1.1:</b> Kahn' ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı .....	21
<b>Şekil 1.2:</b> Maslach ve Leither' ın Tükenmişlik Antitez Yaklaşımı .....	22
<b>Şekil 1.3:</b> Çalışma Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk Yaklaşımı .....	23
<b>Şekil 1.4:</b> Schaufeli vd.' nin Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı .....	25
<b>Şekil 1.5:</b> Çok Boyutlu İşe Adanmışlık Yaklaşımı .....	26
<b>Şekil 1.6:</b> İşe Adanmışlığın Boyutları .....	31
<b>Şekil 2.1:</b> Örgütsel Sessizliğin Boyutları, İşgören Davranışları ve Örnekleri .....	69
<b>Şekil 2.2:</b> Vroom'un Motivasyon Süreci .....	73
<b>Şekil 2.3:</b> Sessizlik Sarmalı Modeli .....	76
<b>Şekil 2.4:</b> Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	86
<b>Şekil 3.1:</b> Etkisel Araştırma Modeli .....	110

**KISALTMALAR**

<b>vb.</b>	ve benzeri
<b>vd.</b>	ve diğerleri
<b>sig.</b>	significant





**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze küreselleşen dünya, değişen yaşam koşulları ve gelişen teknoloji ile sürekli artan bir rekabet ortamı oluşmaya başlamıştır. Örgütler bu rekabet ortamında avantaj elde edebilmek ve devamlılıklarını sürdürebilmek için bazı kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin rekabet, gelişim ve değişim gibi konularda avantaj elde etmesini sağlayan en önemli kaynaklardan birisi de insan kaynağıdır.

Örgütler değişen çağın koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için işini seven ve işe adanmış işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler işe adanmış işgörenlerin örgüt içerisinde bulunmasını tercih etmektedirler çünkü işe adanmış işgörenler, fiziksel ve zihinsel olarak kendilerini işlerine tamamen verdikleri için iş ve örgüt ile ilgili sorunları önceden görmekte, sorunların çözümü, gelişim ve değişim ile ilgili konularda önerilerde bulunmaktadırlar. İşini severek yapan ve işine bağlı işgörenlerin örgüt içerisinde bulunması, örgütün etkinlik ve verimliliğini olumlu yönde etkileyerek rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır.

Örgüt yöneticileri en önemli kaynaklarından biri olan işgörenlerden örgüt içerisinde aktif bir şekilde rol almalarını, herhangi bir olay veya sorun karşısında fikir ve düşüncelerini açıkça belirtmelerini ve farklı görüşler sunarak yenilikçi olmalarını beklemektedirler. Ancak yaşamın her alanında karşımıza çıkan bireylerin görüş ve düşüncelerini kendilerine sakladığı sessizlik kavramı örgütlerde de sıklıkla ortaya çıkan bir kavramdır.

Örgütsel sessizlik işgörenlerin fikir ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek kendilerine saklamaları olarak ifade edilmektedir. İşgörenler çeşitli nedenlerden dolayı örgütün değişimi, gelişimi vb. konularda görüş, düşünce ve bilgilerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar. İşgörenler bazen, örgütteki diğer çalışanlara uyum sağlama, kararlara karşı çıkmama ve örgüt yararına sessiz kalma gibi olumlu yönde sessizlik davranışı gösterebilirler de, örgütsel sessizlik bilerek ve isteyerek yapılan bir davranış olduğu için örgütlerin gelişimi ve değişimi açısından engel teşkil eden bir kavramdır.

İşe adanmış işgörenler, işini seven ve işine bağlı işgörenler oldukları için örgütün değişimi, gelişimi vb. örgüte fayda sağlayacak konularda farklı düşünceler, görüşler, çözüm önerileri üretmekten konuşmaya isteklidirler. Bu açıdan işe adanmış işgörenlerin



örgüt içerisinde bulunması örgütsel sessizliğin önüne geçebilmektedir. Ancak işe adanmış işgörenler işine ve örgüte oldukça bağlı oldukları için, örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına zarar gelebileceğini düşündükleri konularda konuşmayı reddederek örgütü korumak için bazen sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

İşe adanmışlık ve örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı konuları kapsamında yer almaktadır. Bu kavramlar son zamanlarda Türkiye’ de yapılan çalışmalara konu olan ve incelenmeye başlanan güncel kavramlardır.

Bu çalışmanın amacı işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek ve seçtiğimiz örneklem üzerinde test etmektir. Seçilen örneklemin işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin tespit edilmesi, işe adanmışlık örgütsel sessizliği etkiliyor ise bu etkinin ne derecede ve hangi yönde olduğu belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işe adanmışlık kavramı ele alınmıştır. İşe adanmışlık kavramının tanımı ve önemi, işe adanmışlık ile ilişkili temel kavramlar, işe adanmışlık kavramına ilişkin temel yaklaşımlar, işe adanmışlığın boyutları, işe adanmışlığı sağlama stratejileri, işe adanmışlığı etkileyen faktörler ve işe adanmışlığın sonuçlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, önce örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulmuş sonrasında ise işe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Öncelikle örgütsel sessizlik kavramının tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, örgütsel sessizlik ile ilişkili kavramlar, örgütsel sessizliğin boyutları, teorileri, örgütlerde sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarından bahsedilerek, işe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik uygulama sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, örneklemini, kısıtları, veri toplama araçları, kullanılan istatistiksel analizler ve analiz sonucu elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER**

## 1.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

Günümüzde işletmeler değişen çağın koşullarına uyum sağlayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için işini seven ve işine bağlı işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşe adanmış işgörenlerin örgüt içerisinde bulunması, gelişen teknolojiyle, modernleşen örgütler arasında sürdürülebilirliğin sağlanması, rekabet ve büyüme gibi konularda avantaj sağlamaktadır.

İngilizce’de kelime karşılığı ‘Work/Job Engagement’ olan kavramın dilimizde tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Yapılan Türkçe araştırmalar sonucunda ‘Work/Job Engagement’ kavramı farklı şekillerde ifade edilmiştir. İşe adanmışlık, çalışmaya tutkunluk, işe cezbolma, işe angaje olma ve işle bütünleşme bu kavramlardan bazılarıdır (Öz, 2016: 30). Bu çalışmada ‘Work/Job Engagement’ kavramı işe adanmışlık olarak ele alınmıştır.

İşe adanmışlık kavramı oldukça yeni bir kavram olduğundan, bu kavramın kapsamına ilişkin tartışmalar halen devam etmektedir. İşe adanmışlık, yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda iş yaşamında araştırmacıların, uygulayıcıların ve devletlerin dikkatini çeken bir kavram olmuştur. İşe adanmışlık kavramının kapsamına ilişkin önemli gelişmeler yaşanmasına ve bu kavramın daha çok duyulmaya başlamasına rağmen akademik alandaki gelişmeler uygulayıcıların gerisinde kalmıştır (Demirel, 2014: 16).

Gün geçtikçe değişen ve gelişen yaşamın yeniliklerine ve gelişimine ayak uydurmaya çalışan örgütler, işgören seçerken, işgörenin işe/örgüte karşı tutum ve davranışlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Örgütler, işgörenlerin bu tutum ve davranışlarını irdeleyerek, farklı yetenekleri olan, kendini işine ve örgüte adayacak işgörenlerin örgüt içerisinde bulunmasını istemektedirler. Yöneticiler enerjisi yüksek ve yaptığı işi seven işgörenleri daha çok tercih etmektedirler.

İşe adanmışlık son yıllarda işgörenlerin, işleriyle alakalı motivasyonlarının ortaya konulması için örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır. İşe adanmışlık kavramı bu yönüyle yeni bir pozitif psikoloji kavramı olarak literatüre girmiştir. Olumlu bir örgütsel davranış olarak görülen işe adanmışlık pozitif psikoloji çerçevesinde incelenmektedir (Öz, 2016: 31). Pozitif psikoloji ile amaçlanan, çalışma yaşamında sergilenen olumsuz kavramlar yerine, olumlu kavramların ve olumlu süreçlerin incelenmesidir. Çalışanların

zayıf yönleri yerine güçlü yönlerini incelemek, pozitif psikolojinin temel çalışma konusudur. Geleneksel psikoloji; hastalık sakatlık vb. gibi negatif konulara yönelmiş bir bakış açısına sahip iken, pozitif psikolojinin ön plana çıkmasıyla birlikte insanların ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir güçlü yanlarının ele alınması ve araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Türkmen, 2016: 45).

Yapılan ilk araştırmalarda, geleneksel psikolojinin bir çalışma konusu olan tükenmişliğin, işe adanmışlığın zıttı olduğu düşünülmüştür. Araştırmacılar pozitif psikoloji yaklaşımının etkisi ile tükenmişliğin boyutlarını yeniden ele almış ve işe adanmışlık kavramının tükenmişliğin tam tersi olduğunu savunmuşlardır (Çakıl, 2011: 28). Aslına bakıldığında işe adanmışlığın araştırılmaya başlanması, tükenmişlik kavramının ortaya konulması ile birlikte oluşmuştur (Türkmen, 2016: 45). İşe adanmış işgörenler, tükenmişlik yaşayan işgörenlerin tam tersi davranışlarda bulunmaktadırlar. İşe adanmış işgörenler bunların tersine; enerjik, işin seven ve yaptığı işten mutluluk duyan işgörenlerdir. Tükenmişlik yaşayan işgörenler ise strese girmekte ve hiçbir şeyden zevk almamaktadırlar.

Çalışkan (2014), İstanbul ilinde faaliyet gösteren Göztepe SSK hastanesinde çalışan 150 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, son yıllarda önemi giderek artan pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin (iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik, ümit) işletmeler açısından önemini vurgulayarak, işgören davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Yapılan araştırma sonucunda, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü, tükenmişlik ve sinizm üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların performanslarını ortaya koymada; iş tatmini, içsel motivasyon vb. kavramlar yerine işe adanmışlığın daha açıklayıcı olduğu ortaya konulmuştur. İşe adanmışlık son zamanlarda örgütlerde sağlık için kullanılan bir gösterge haline gelmiştir. Bu kavramın bu kadar popüler olmasının temel nedeni ise işgören ya da bireysel unsurlardan çok insan kaynaklarına verilen önemin artmasından kaynaklanmaktadır (Aybas, 2014: 8).

İşe adanmışlık kavramı bireyler ve örgütler açısından önemli bir kavramdır. İşe adanmışlığın, bireylerin, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklarının ve başarısızlık hissini

azalmasında, tükenmişliğin önüne geçilmesinde ve iş tatmininin oluşmasında önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir.

Bir örgütteki çalışanlar, rakipler tarafından taklit edilemeyen tek unsurdur. Bu yüzden çalışanlar kendilerini işlerine adadıklarında ve iyi bir şekilde yönetildiklerinde, örgütte bulunan en değerli kaynak olarak görülmektedirler. Bunlardan yola çıkılarak işe adanmışlığı, bir örgütün dinamizmini ölçmek için en kuvvetli unsur olarak görmek mümkündür (Yılızar, 2016: 14).

Modernleşen örgüt yapılarında örgüt içerisindeki en önemli ve değerli faktörün insan olduğu düşüncesi giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Bütün enerjisini işine harcayan, işine ve çalıştığı örgüte bağlı bireylerden oluşan bir örgütün performansı ve verimliliği de yükselmektedir.

İşe adanmışlık kavramı son yıllarda işletme yöneticilerinin yeni yönetim şekillerini benimsemeye başlamasıyla daha çok gündeme gelmiş bir kavramdır. Geleneksel yapıdan uzaklaşan ve modern örgüt yapısını işletme yönetiminde uygulamaya başlayan işletmelerde işgörenlere verilen önemle birlikte, çalışanların psikolojisini anlamaya yönelik çalışmaların gün geçtikçe artacağı düşünülmektedir.

### **1.1.1. İşe Adanmışlığın Tanımı ve Önemi**

İşe adanmışlık, son yıllarda araştırmacıların daha çok ilgisini çekmeye başlayan bir kavramdır. İşe adanmışlık ile ilgili literatüre bakıldığında birçok araştırmacının işe adanmışlık kavramına yönelik farklı tanımlar yaptığı görülmektedir. Yapılan tanımlara bakıldığında, işe adanmışlık kavramının daha önce yapılan adanmışlık tanımlarından daha farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir.

İşe adanmışlık, pozitif iş deneyiminin bir göstergesidir ve örgütsel yaşamda örgüt yararına birçok çıktıya olanak sağlamaktadır. İşe adanmışlık kavramı ile ilgili yapılan en genel tanım bir işgörenin yaptığı işe en yüksek performans seviyesiyle kendini vermesi ve enerjiklik, adanma, konsantrasyon boyutları ile açıklanan bir süreçtir (Çakıl, 2011:29).

İşe adanmışlığı, işgörenlerin yaptıkları işe yönelik tutumları, işgörenlerin benliklerinin yaptığı iş ile bütünleşmesi ya da iş ile bağlantılı olması şeklinde tanımlamak da mümkündür (Keleş, 2014: 97).

Adanmışlık kavramını ilk defa çalışma ortamında inceleyen ve günümüz araştırmalarına ışık tutan Kahn (1990)'a göre işe adanmışlık; çalışanların kendilerini iş rollerine tamamen vermeleridir (Aybas, 2014: 10).

İşe adanmışlık, örgütsel amaçlara yönelik odaklanmış bir enerjiyi ifade etmektedir (Bakker, 2011; 265). İşe adanmış işgörenler, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyerek, bütün enerjisini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktadırlar.

Bir başka tanımla işe adanmışlık, işgörenlerin kendilerine verilen iş rollerini uygulamasıdır. İşe kendini adayın işgörenler, yaptıkları işten motive olmakta, yaptıkları işle bütünleşmekte ve diğer işgörelere göre daha fazla çalışmaktadırlar. İşe adanmış işgörenlerin işten ayrılma eğilimleri oldukça düşüktür. İşe adanmış çalışanlar, iş arkadaşları ve patronları ile iyi ilişkiler kuran ve kendisinden gerçekleştirmesi istenen beklentileri bilen çalışanlardır (Sarıkaya, 2016: 20).

İşe adanmışlığın, işle ilgili olumlu, coşkulu ve duygusal bir ilişki olarak ifade edildiği de görülmektedir. Böyle bir durumda, işgörenler görevlerini yerine getirirken motive olurlar ve çalışırken mükemmel performans gösterirler. Çünkü işe adanmışlık işgörenleri canlandırmakta ve onları harekete geçirmektedir (Bakalçı, 2010: 14).

İşe adanmışlık işgörenlerin yaptıkları iş ile kendilerini bütünleştirmeleridir. Bu tür işgörenler için yaptıkları iş çok önemli ve anlamlıdır. İşe adanmış işgörenler işlerine ve çalıştıkları örgüte karşı pozitif duygular beslemektedirler. İşe adanmış işgörenlerin işten ayrılma ve işe devamsızlık oranları diğer işgörelere göre daha düşük olmaktadır.

İşe adanmışlığı, işgörenlerin kendilerine verilen iş rollerine, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini adayarak performanslarında görülen etki olarak değerlendirmek de mümkündür (Çakıl, 2011: 29).

İşe adanmışlık düzeyi, bir çalışanda sürekli olarak farklılaşabilmektedir. Aynı çalışanın fiziksel ve durumsal koşulları bir günden diğer güne değişiklik gösterebilmektedir. Bu yüzden işe adanmışlığın sürekli bir deneyim olarak görülmemesi gerekmektedir (Yıluzar, 2016: 15).

İşe adanmışlık, işgörenlerin en yüksek performans düzeyine ulaşabilmeleri için çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe bağlandıkları zaman motive olmalarıyla

gerçekleşmektedir. İşgörenler, çalıştıkları örgütün amaçlarıyla ve değerleriyle bütünleşip, örgütün, kendileri için çalışacak en iyi yer olduğuna inandıklarında örgüte adanmaktadırlar. İşe adanmışlık ise, işgörenlerin işi ilgi çekici, ödül getirici ve zorlayıcı bulduklarında gerçekleşmektedir (Aybas, 2014; 10).

Aybas (2014), İstanbul, Ankara ve İzmir’ de faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışan 555 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı ve etkileşimsel rolünü incelemektir. Yapılan araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ile motive edici ve beceri artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışma koşullarının işgörenlerin işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinde ise pozitif psikolojik sermayenin aynı anda hem kısmi hem aracı hem de düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşe adanmışlık, işgörenlerin işlerine tutkuyla bağlı olduklarını göstermektedir. İşe adanmışlık, işgörenlerin işlerini yaparken mutluluk duymaları, tatmin ve motive olması şeklinde de ifade edilmektedir.

Yapılan bir araştırmada, işe adanmışlık kavramı ile ilgili yapılan tanımların giderek karmaşıklaştığı, çoğaldığı ve farklılaştığı ifade edilmiştir. Yapılan tanımlar birbirlerinden farklı olarak gözükse de özünde aynı kavramın farklı farklı ifadeleri şeklinde olduğu belirtilmiştir (Emeksiz, 2015: 20). İşe adanmışlık kavramı üzerine farklı farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte, bütün araştırmacıların fikir birliği sağladığı temel nokta, işe adanmışlığın hem çalışan hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurduğudur (Emeksiz, 2015: 20).

Özet olarak işe adanmışlık, işgörenlerin yaptıkları işe karşı pozitif duygular beslemeleri, yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inanmaları, yaptıkları işin kendileri için iyi bir gelecek vadettiğini düşünmeleri, sorumlu oldukları işi gerçekleştirebilmek için bütün enerjilerini harcamaları ve işlerini yapmaktan dolayı büyük bir mutluluk duymalarını ifade etmektedir.

Aşağıdaki Tablo 1.1.’ de İşe adanmışlık kavramı ile ilgili yapılmış tanımlardan literatürde en çok karşımıza çıkan tanımların özet hali verilmiştir.

**Tablo 1.1:** İşe Adanmışlık Kavramı' na Geliştirilen Tanımlar

İşe Adanmışlık Tanımları Örnekleri		
YIL	ARAŞTIRMACI	TANIMLAR
1990 ve 2004	Kahn ve devamında May v.d	İşgörenin üstlendiği rolde performans gösterirken kendisini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o rolde tanımlamasıdır. İşe adanmışlığı etkileyen üç faktör psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik hazır olmasıdır.
2001	Maslach ve Leither	İşe Adanmışlık tükenmişliğin zıttıdır ve dinamiklik, bağlılık ve yeterlilik olmak üzere üç temel göstergesi vardır.
2002	Schaufeli vd.	İşe adanmışlık enerjilik, adanma ve konsantrasyonla tanımlanan pozitif ve tatmin edici bir durumdur. 3 boyutu vardır; enerjilik adanma ve konsantrasyondur.
2002	Roberts & Davenport	İşgörenin yaptığı iş ile ilgili bağlılık ve heyecan hissidir.
2006	Saks	İşe adanmışlık işgörenin çalıştığı işte rol performansını etkileyen bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutlardan oluşan bir yapıdır
2009	Catsouphe ve Costa	İşe adanmışlık iş ile ilgili olumlu, coşkulu ve duygusal bir ilişkidir.
2010	Armstrong	İşe adanmışlık, işgörenlerin işleri ile ilgili olumlu duygular hissetmeleri, gönüllü davranış sergilemeleri ve yüksek performans düzeyine ulaşmak için motive olmaları durumudur.
2011	Christian vd.	İşe adanmışlık, bir işgörenin işiyle ilgili görevleri yerine getirirken yüksek düzeyde kendini işine katması durumudur.
2012	İnceoğlu ve War	İşe adanmışlık, işgörenin işinde gereken hareketliliğe uyumlu olarak enerjik olmasıdır.

**Kaynak:** Bakalcı, 2010: 17

Tablo 1.1'de zaman içerisinde işe adanmışlık üzerine yapılan tanımların farklılaştığı ve geliştirildiği görülmektedir. İşe adanmışlık kavramı yeni bir kavram olmasına karşın araştırmacıların oldukça ilgisini çeken ve üzerinde çok farklı tanımlamalar yapılan bir kavram haline gelmiştir. Özetle işe adanmışlık, bir işgörenin yaptığı işi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için kendini tamamen işine vermesidir. İşgören yaptığı işi en iyi şekilde yerine getirerek kendini motive etmektedir. Yaptığı iş ile



ilgili en küçük olumsuzluk veya başarısızlık işgörenin kendisini mutsuz ve rahatsız hissetmesine neden olmaktadır.

### **1.1.2. İşe Adanmışlıkla İlişkili Temel Kavramlar**

İşe adanmışlıkla ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Bu bölümde işe adanmışlıkla ilişkili literatürde en çok ele alınan; işle bütünleşme, işkoliklik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik kavramları incelenecektir. İşe adanmışlık ile bu kavramlar arasındaki benzer ve farklı yönler ortaya konularak, kavramlar arasındaki karışıklık giderilmeye çalışılacaktır.

#### **1.1.2.1. İşle Bütünleşme ve İşe Adanmışlık**

İşle bütünleşme kavramı işe adanmışlık kavramı ile en çok benzetilen ve birbirleriyle karıştırılan bir kavramdır. Birçok araştırmacı 'Work engagement' kavramını Türkçe' ye işle bütünleşme olarak çevirmiş ve araştırmalarında da bu şekilde kullanmıştır. Fakat işle bütünleşme ve işe adanmışlık kavramları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

İşle bütünleşme, işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı olan hissiyatları ve örgütsel başarının gerçekleşmesi için göstermeye hazır oldukları çaba olarak tanımlanabilmektedir (Öngel, 2014; 14).

İşle bütünleşme, işgörenin istek ve ihtiyaçlarını tatmin eden, iş ya da iş dışında, yüksek özdeşleşme derecesinin sembolü olan bilimsel bir inançtır. İşle bütünleşme ile ilgili akıllardaki karışıklık yaklaşım farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki yapılan işin, çalışanın öz saygısını ne derece etkilediği ile ilgili iken, diğeri yapılan işin çalışanın kişiliğini tanımlamasına ne derece yardımcı olduğu ile ilgilidir. İşle bütünleşme ve işe adanmışlık kavramlarının farklılığına ilişkin en net kavramsallaştırma Kanungo tarafından yapılmıştır. Kanungo' ya göre yapılan iş işgörenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılarsa, işgören yaptığı işle özdeşleşir yani bütünleşir. İşle bütünleşme kavramına göre performans merkezdedir. Çünkü performans işgörenin kişiliğini etkiler. İşe adanmışlık ile işle bütünleşmenin farkı ise işle bütünleşmenin bilişsel bir yapı olup işe adanmışlığın bir kısmını temsil etmesidir. Diğer bir farklılık ise, işle bütünleşmenin işgörenin kimliğini, kişiliğini merkeze koymasıdır. İşle bütünleşme, işin

işgörenin istek ve beklentilerini ne derece karşıladığı ile ilgilidir, işi bütünüyle ele alır, işe adanmışlıktaki gibi çalışma sırasındaki görevlerle ilgilenmez. İşe adanmışlık, fiziksel ve duygusal durumları da yaptığı işe dahil eder. İşle bütünleşme ise işe adanmışlığın tersine, fiziksel ve duygusal durumlarla ilgisizdir, rol algılanmasından etkilenmemektedir (Aybas, 2014: 20-21).

Kavgacı (2014), Ankara ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 810 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile bazı bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yapılan çalışmada işle bütünleşme; zindelik, adanma-yoğunlaşma boyutlarıyla ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin işle bütünleşme seviyelerinin genellikle yüksek olmakla birlikte adanma-yoğunlaşma boyutuna yönelik görüşlerinin zindelik boyutuna yönelik görüşlerinden daha olumlu olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmanın bütün değişkenleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

İşe adanmışlık işle bütünleşmeye göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşle bütünleşme kavramında işgörenler ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma düzeyini göz önünde bulundurarak işle özdeşleşirken, işe adanmışlık kavramında bu gibi unsurlar göz önünde bulundurulmamaktadır. İşe adanmış işgörenler sadece işlerini yaptıkları için mutluluk duymaktadırlar.

### **1.1.2.2. İşkoliklik ve İşe Adanmışlık**

İşe adanmışlık kavramıyla en çok birbirine benzetilen ve karışıklıklara neden olan bir diğer kavram işkoliklik olarak karşımıza çıkmaktadır. İşkoliklik kavramının işe adanmışlık kavramıyla birbirine benzer yanları bulunsa da aslında ikisinin oldukça farklı ve birbirleriyle karıştırılmaması gereken kavramlar olduğu görülmektedir.

Günümüz şartlarına bakıldığında çalışanların karşı karşıya kaldıkları iş bulamama korkusu, teknolojik ilerlemelere adapte olamamaları, çalıştıkları örgütlerde öne çıkma arzuları vb. farklı nedenler, işkoliklik kavramına verilen önemin giderek artmasını sağlamaktadır (Türkmen, 2016: 53).

İşkoliklik kavramı ilk defa Oates (1971) tarafından ele alınarak, hiç durmadan çalışmaya yönelik işgörende oluşan baskı ve kontrol edilemeyen arzu hissi olarak

tanımlanmaktadır. İşkolikliğin alkole ve uyuşturucuya olan bağımlılık gibi bir bağımlılık olduğu kabul edilmiştir (Öz, 2016: 32).

İşkoliklik, çalışanın dıştan gelen bir zorlama olmadan, tamamen içsel bir güdüyle sabit bir şekilde ve yoğunlukla yaptıkları işle ilgili aktivitelere ve düşüncelere zaman ayırmasıdır (Emeksiz, 2015: 132).

Diğer bir ifadeyle işkoliklik, çalışanın sürekli iş odaklı olması, işlerini hayatının merkezinde tutması, hayatında yaptığı işten daha önemli bir şey olmaması ve bireyin içsel güdülere nedeniyle zamanının büyük bir kısmını işiyle ilgili konulara ayırması olarak da tanımlanabilmektedir (Çakıl, 2011: 132).

İşkoliklik çeşitli araştırmacıların üzerinde durduğu üzerinde farklı tanımlamalar yapılan bir kavram olmuştur. İşkolikliğin olumlu ya da olumsuz bir unsur olduğu konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak bazı araştırmacılar bireyin sağlığını, aile ve yakın çevredeki ilişkileri olumsuz yönde etkilediği, işgörenler arasında birtakım çatışmalara neden olduğu, iş performansını düşürdüğü vb. değerlendirmelerle işkolikliğin çalışan ve örgüt açısından sakıncalı olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise kurumun başarısını arttırdığını düşünerek çalışanları işkolik olmaya yönlendirmişlerdir (Karakaya, 2015: 28).

İşkolik çalışanlar, yaptıkları işi takıntı haline getirmektedirler. İş yaşamlarında çalışılması gereken süreden çok daha fazla çalışmakta ve yöneticilerinin beklentilerinden çok daha fazla çaba sarfederek, iş dışındaki özel yaşamlarını boşvermektedirler (Çakıl, 2011: 30). İşkolikler; işlerine karşı diğer çalışanlardan daha fazla çaba harcamaktadırlar ve iş dışında farklı bir konu ile uğraştıklarında tedirginlik hissi yaşamaktadırlar. Tipik işkolikler, çalışma temposu, finansal ödüller, örgüt kültürü, özel hayattaki sorunlar gibi dışsal faktörlerle değil de, içsel bir ihtiyaç ve güdüyle çalışmaktadırlar (Türkmen, 2016: 54).

İşkolikliğin, çalışanlar üzerinde yarattığı duygusal etkileri göz ardı etmek mümkün değildir. İşgörenlerin üzerlerinde çok çalışma baskısı nedeni ile mutsuz ve sürekli kaygı halinde oldukları ve depresyona girdikleri görülmektedir. Çok fazla çalışma, iş dışında herhangi bir sosyal aktivitede bulunmama, özel hayatta bile sürekli işi düşünme, aile ve çevredekilerle ilişkilerin zayıflaması ve kopması vb. durumlar işgörenlerin sağlığını fiziksel açıdan da etkilemektedir. İşkoliklik sonucunda oluşan depresyon ve

kaygı artışı bir süre sonra çalışanların fiziksel sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir (Emeksiz, 2015: 133).

İşkoliklik kavramı birçok açıdan işe adanmışlık kavramına benzemektedir. Uzun saatler boyunca sürekli çalışan, eve iş getiren, işiyle yatıp kalkan, yaptığı işte yüksek performans gösteren işgörenlerin işkolik mi yoksa işe adanmış mı oldukları konusunda bir karışıklık yaşanabilmektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2008), işkoliklik ve işe adanmışlık kavramları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma sonucunda bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda işe adanmışlığın çalışanların sağlıkları açısından bir sorun yaratmadığı, işkolikliğin ise çalışanların sağlığını bozan ve tehdit eden bir durum olduğu ortaya çıkmıştır (Aybas, 2014: 22).

İşkoliklik ve işe adanmışlık arasındaki temel fark olumlu duygu bileşenidir. İşkolik çalışanlar karşı koyamadıkları bir içsel güdülenme ile kendilerini işine vermekte ve işi yapmak için zorlayıcı bir duygu hissetmektedirler. İşkolikler yaptıkları işten başka bir şey düşünemeyecek duruma gelmekte ve yaptıkları işten zevk alamamaktadırlar. İşe adanmış çalışanlar ise işlerini yapmak için zorlayıcı içsel bir duygu hissetmemektedirler, çalışmak onlar için eğlenceli bir faaliyet ve kendini işe adamak içsel bir motivasyon kaynağıdır. İşkolik çalışanlar iş dışında sosyal aktivite yapmaktan zevk almazlarken, işe adanmış çalışanlar, iş dışındaki sosyal aktivitelerden zevk almaktadırlar (Çakıl, 2011: 31, Emeksiz, 2015: 133).

Aralarında bu kadar belirgin farklar olmakla birlikte işe adanmışlığın işkoliklikle benzer bazı yönlerinin olduğu görüşü, işkolikliğin olumlu bir kavram olarak ele alındığı çalışmalardan kaynaklanmaktadır. İşkoliklik genellikle bir bağımlılık gibi görülüp olumsuz bir kavram olarak açıklansa da Peiper ve Jones (2001), diğer araştırmacıların aksine işkolikliği olumlu bir kavram olarak ele almış, işkolik çalışanları işinden zevk alan ve çok çalışkan kişiler olarak tanımlamışlardır (Emeksiz, 2015: 134).

İşkoliklik saplantılı ruh hali ve bağımlılık gibi sonuçlar ortaya çıkaran bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları işin başından uzun süre kalkmaması gibi konularda benzerlikleri olsa da bu durum sonunda işkolik çalışanlar mutsuz olmakta ve sağlıklarını kaybetmektedirler. İşe adanmış çalışanlar ise işten zevk aldıkları ve kendilerini işlerini

yaparken enerjik hissettikleri için özel hayatlarında da mutlu olmaktadırlar (Öz, 2016: 33).

Sonuç olarak bakıldığında, işe adanmışlık olumlu bir kavram olarak ifade edilirken, işkolikliği olumlu bir kavram olarak ele alınan çok da mümkün olmadığı görülmektedir.

### 1.1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlıkla benzer ve birbirine en çok karıştırılan kavramlardan bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Bağlılık bir kişinin herhangi bir şeye duyduğu koşulsuz sevgi ve sadakat hissi olarak tanımlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin mensup olduğu örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi ve bu amaçlara erişilebilmesi için elinden gelen her şeyi yapması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt içerisinde kalıcı olma isteğidir (Karakaya, 2015: 28).

Örgütsel bağlılık 1960'lı yıllarda ortaya çıkan, 1970' li yıllarda gelişen ve literatürde çok sıklıkla rastlanılan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık bir işgörenin, beklenti ve hedeflerinin örgüt ile uyuşması sonucunda, kendisini örgüte karşı duygusal olarak bağlı hissetmesi durumu olarak açıklanabilmektedir (Öz, 2016: 33).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel özdeşleşmesini ve yüksek derecede örgüte katılımını ifade etmektedir. Bir işgörenin örgüte karşı gösterdiği sadakat, örgüt başarısına büyük ölçüde katkı sağladığı zaman örgütsel bağlılık gerçekleşmektedir (Göktepe, 2016, 135).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin verimliliğini artıran bir faktördür. Verimliliği pozitif yönde etkilediği için örgütsel bağlılığı; tükenmişliğin önüne geçen, ürün ve hizmet kalitesini artıran bir faktör olarak düşünmek mümkündür (Karakaya, 2015: 29).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında hepsinin ortak bir noktada birleştiği görülmektedir. Bu ortak nokta; örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin örgüt başarısı için ellerinden gelen çabayı gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı düşük olan işgörelere göre performans düzeylerinin daha yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramına

yapılan tanımlarda temel alınan en önemli faktör olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 3).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğu görülmektedir. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı (devam etme isteği) ve normatif (zorunluk) bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlara göre örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı duygusal olarak yönelmesini, örgütten ayrıldığında oluşabilecek zarar ve maliyetleri görebilmesini ve örgütte kalmayı manevi bir mecburiyet olarak görmesini sağlayan bir unsurdur (Bayram, 2005: 132, Çankır, 2016: 30).

Örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık kavramları bazı noktalarda birbirlerine benzer kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe adanmış işgörenlerin aynı zamanda örgütsel adanmışlık eğilimi yüksek olan işgörenler olduğu da görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarını ve değerlerini özümsemeleri, örgütte kalmak istemeleri ve örgüt adına çaba sarfetmeleri örgütsel bağlılığın işe adanmışlık ile benzer yönleridir (Göktepe: 2016, 136).

Örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık kavramlarının benzer yönleri bulunsa da aralarında bazı önemli farklılıklar olduğu da görülmektedir. İşe adanmışlık doğrudan işgörenin kendisi ile ilgili iken, örgütsel bağlılık örgütün tamamı ile ilgilidir. İşe adanmışlık; işgörenlerin enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutlarıyla işe kendini tamamen vermesiyle ilgilidir. Örgütsel bağlılık ise duygusal bir bağlılık durumunu ifade etmektedir (Aybas, 2014: 20).

İşe adanmışlık düzeyleri zamanla kalıcı hale gelen bir davranıştır. Örgütsel bağlılık düzeyleri ise zaman içerisinde iniş çıkışlar göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki bir diğer farklılık ise işe adanmış işgörenlerin işlerine daha çok kendini vermeleridir (Türkmen, 2016: 51).

Örgütsel bağlılıkta çalışılan örgüte karşı bir sadakat ve duygusal bağ söz konusudur ancak işe adanmışlıkta sadakat ve duygusal bir bağ gerekmez. İşe adanmış bir işgören örgüte karşı bir bağlılık ve sadakat duymayabilir. Örgütsel bağlılığı yüksek bir işgören de işe adanmış olmayabilir. İşe adanmışlık örgütsel bağlılığın oluşmasına etki eden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Birbirlerine benzer yönleri olsa da birbiri ile karıştırılmaması gereken kavramlardır.

#### 1.1.2.4. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık

İş tatmini, işe adanmışlık kavramıyla en çok karıştırılan fakat ayırt edilmesi gereken kavramlardan bir diğeridir. Tatmin herhangi bir şeyden sağlanan yüksek doyum olarak ifade edilebilmektedir.

Tatmin: bir işten, olaydan ya da etkinlikten, zevk alma ve doyum sağlama anlamına gelmektedir. İş tatmini ise bir işgörenin yaptığı işin, ihtiyaçlarına, isteklerine ve değerlerine uygun olması ve işgörenin yaptığı işten haz alması durumudur. İş tatmini, bir işgörenin yaptığı işi ve iş deneyimlerini gözden geçirmesi sonucu hissettiği pozitif ve zevkli duygusal durum olarak tanımlanabilmektedir (Demir, 2018, 2). Diğer bir deyişle iş tatmini, bir işgörenin yaptığı işe yönelik beklentilerinin ne ölçüde karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilidir.

Herzberg (1957)' iş tatminini, işin gerçekleştiği örgütün koşullarına, işle ilgili faaliyetlere, işin kazandırdığı saygınlığa, terfi olanakları, güvenlik ve ücrete bağlı olarak işgören tatminini oluşturan çok boyutlu bir tutum olarak tanımlamıştır (Karakaya, 2015 29).

İş tatmini bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli bir kavramdır. İş tatmini yüksek bireylerde; iş arkadaşlarıyla uyum sağlama, yardımlaşma, işbirliği ve güven duygularında pozitif bir artış görülürken, fiziksel ve ruhsal hastalıklarda da bir azalma görülmektedir. İş tatmini yüksek işgörenler örgüt bünyesinde bulundurulduğunda işe devamsızlık ve örgütsel problemlerin azaldığı görülmektedir (Türkmen, 2016: 53).

İş tatmini kişinin ihtiyaçlarına göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin bazı işgörenler için prestij ve terfi gibi unsurlar öncelikli iken, bazı işgörenler için ücret gibi maddi unsurlar öncelik taşımaktadır.

İş tatmini kavramı iş ile ilişkin olumlu bir kavram olarak görüldüğünden işe adanmışlık kavramıyla karıştırılan bir kavramdır ancak iş tatmini ve işe adanmışlık kavramları temelde birbirlerinden farklı kavramlardır (Aybas, 2014: 19-20). İş tatmini, işgörenin çalıştığı ortamda istek ve beklentilerinin ne kadarının karşılandığı, işinden memnun olup olmadığı ile ilgilidir. İşe adanmışlıkta ise işgörenin işin kendisiyle birebir ilişki söz konusudur. İş tatmini iş-işgören ilişkisi ile ilgilenmemektedir (Kurtpınar, 2011: 3-15).

İş tatmini ve işe adanmışlık kavramları arasındaki en önemli ayrımı Erickson (2005) yapmıştır. Erickson (2005)' e göre işe adanmışlık iş tatmininden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşe adanmışlık işgöreni harekete geçiren enerjik bir etkiye sahiptir. İş tatmini ise işgörenin işe duyduğu hazzı, doyumunu ve memnuniyeti anlatmaktadır (Öz, 2016: 34).

Eyiusta (2015), İstanbul ilinde faaliyet gösteren eğitim, finans, teknoloji, telekomünikasyon, inşaat ve üretim sektörlerinde farklı kurumlarda görev alan 242 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, işgörenlerin örgütlerindeki güçlendirme uygulamaları ile ilgili algılarının iş tatmini ve işe adanmışlık yoluyla, sorumluluk üstlenme davranışlarını etkileyip etkilemediğini test etmektir. Yapılan araştırma sonucunda, işgörenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin işe adanmışlıklarının sorumluluk üstlenme davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif; iş tatmininin ise bu davranışlar üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

İşe adanmış bir işgören işine karşılık beklemezsizin bağlıdır, çevresel faktörlerle ilgilenmez, sadece yaptığı işten büyük bir mutluluk duyar. İş tatmininde ise işgören, ücret, terfi, saygınlık, iş arkadaşları, örgüt özellikleri vb. faktörler istek ve ihtiyaçları ile örtüştüğü zaman haz duymaktadır. İşe adanmış bir işgören yaptığı işten koşulsuz tatmin olmakta ancak iş tatmini yüksek bir işgören işe adanmış sayılmamaktadır.

#### **1.1.2.5. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık**

Tükenmişlik; işkoliklik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işle bütünleşme kavramlarının aksine işe adanmışlık kavramıyla benzer değil farklı bir kavramdır. İşe adanmışlık kavramı tükenmişlik kavramının gelişmesinden daha sonra ortaya çıkmış bir kavram olup birbirlerinden zıt anlamlara sahiptirler.

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970' li yıllarda ortaya çıkmıştır ve sosyal bir problem olarak gittikçe önemi anlaşılan bir kavram haline gelmiştir. Tükenmişliği en basit şekliyle ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi olarak tanımlamak mümkündür (Budak ve Sürgevil, 2005, 95).

Tükenmişliği ilk kez Freudenberg (1974) tanımlamıştır. Freudenberg (1974) tükenmişliği; başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın güdüselle olarak



karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşan bir tükenme durumu olarak tanımlamıştır. Sonrasında ise Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği ele alıp geliştirmişlerdir (Avşaroğlu vd., 2005: 116).

Tükenmişlik kavramını, gündelik yaşama ve çevreye yönelik duygusal yıkımların neden olduğu fiziksel ve psikolojik bir sendrom olarak ele almak mümkündür. Freudenberger' in öncül nitelikteki görüşlerini geliştiren Maslach ve arkadaşları tükenmişliği üç boyutlu bir ölçek çerçevesinde biçimlendirmişlerdir. Maslach ve arkadaşlarına göre bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak karşımıza çıkmaktadır (Dolgun, 2015; 288-289).

Schaufeli ve arkadaşları (2008) işe adanmışlık, işkoliklik ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek adına bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda tükenmişlik ve işkoliklik arasında pozitif yönlü bir ilişki, tükenmişlik ve işe adanmışlık arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Aybas, 2014: 22).

İşe adanmışlık için; enerjiklik, adanma ve konsantrasyon durumlarının gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu duruma göre işe adanmışlığın sağlanabilmesi için, duygusal tükenme yerini enerjiliğe, duyarsızlaşma yerini adanmaya, düşük kişisel başarı ise yerini konsantrasyona bırakmalıdır (Çakıl, 2011: 31).

İşe adanmışlık kavramının tükenmişlik kavramının bir uzanımı olup olmadığı tartışma konusudur. Yapılan araştırmalarda işe adanmışlık tükenmişliğin antitezi olarak ele alınmış olsa da boyutlara bakıldığında tam anlamıyla birbirinin zıttı kavramlar olmadığı görülmektedir. Ancak işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin yönü tam anlamıyla belirlenememiştir.

## **1.2. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMINA İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR**

İşe adanmışlık kavramı yeni bir kavram olduğu için bu konu üzerinde çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu kavram ile ilgili geliştirilen teori ve modeller sınırlı sayıdadır. Literatüre bakıldığında işe adanmışlık kavramına yapılan aşağıda özetlenen dört farklı yaklaşım olduğu görülmektedir.

### 1.2.1. Kahn' ın İhtiyaç-Tatmin Yaklaşımı

Kahn, işe adanmışlık kavramını ilk defa ele alan ve çalışmalarında kullanan araştırmacıdır. Kahn işe adanmışlığı ilk kez çalışma ortamında incelemiş ve günümüz araştırmalarına öncülük etmiştir.

Çalışanların, anlık psikolojik durumları, kişisel varlık düzeyini ve çalışanın iş tutumlarındaki tercihlerini etkilemektedir (Türkmen, 2016: 46). Çalışanlar, iş ortamının özellikleri tarafından şekillenmekte yani kişisel adanmışlık (personel engagement) gerçekleşmekte; ya da çalışan kendi kimliğini sergileyerek örgütten kendini ayrı tutmakta yani kişisel ayrıklık (personel disengagement) gerçekleşmektedir (Kurtpınar, 2011: 3-8).

Kahn, kişisel adanmayı; çalışanların iş rolleriyle, fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin tamamen birbiriyle bağlantılı olması, kişisel ayrıklığı ise; çalışanların, iş rollerinden kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak uzaklaştırmaları şeklinde açıklamıştır (Bakker, 2011: 265, Türkmen, 2016: 47).

Burada, önemli olan hususlardan birisi adanmışlığın, işgörenler tarafından seçimlik olmasıdır. Örgütler, işgörenleri işe adanmaları için zorlayamaz; ancak çalışma ortamı, imkanları vb. gibi dış etkenleri iyileştirerek işgörenlerin işe adanmalarını sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunabilirler (Kurtpınar, 2011: 3-8).

İşe adanmışlığı etkileyen üç temel koşul aşağıda özetlenmiştir (Kahn, 1990, Aybas, 2014:11, Kurtpınar, 2011: 3-9);

- **Psikolojik Anlamlılık:** İşgörenin yaptığı işteki, rol performansı için göstermiş olduğu çaba ve fedakarlığın karşılığını almak istemesidir. Anlamlılık, kişinin yaptığı işteki hedeflerinin kendi hedef ve beklentileriyle örtüşüp örtüşmediği ile ilgilidir. Yaptığı işin anlamlı olduğuna inanan çalışanlar, işlerine karşı daha hevesli olmaktadır. Kendilerini değerli, kullanışlı ve işe yarar hisseden çalışanlar psikolojik anlamlılığı hissetmektedirler. Psikolojik anlamlılığı etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar, görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimleridir.
- **Psikolojik Güvenlik:** Psikolojik güvenlik, işgörenin işteki imajını ve pozisyonunu zedeleme korkusu olmadan performansını gösterebilme duygusudur. Duygu olarak bakıldığında, işgörenin benliğini olumsuz sonuçlardan korkmadan

yaptığı işe yansıtması ve göstermesidir. İşgörenler, kendilerini ifade ederken ve değişim süreçlerine katılırken az ya da çok risk almaktadırlar. İşgörenler, yaptıkları işte kendilerini doğru bir şekilde ifade ettikleri zaman sorun yaşamayacaklarını anladıklarında psikolojik güven duygusu hissetmektedirler. Güvenli bir ortamda çalışan birey, kabul edilebilir hal ve hareketleri çevreleyen limitleri anlar, ancak belirsiz, tehdit edici ve tahmin edilmesi zor olan durumlarda güvenli olmayan bir çevre oluşur. Psikolojik güvenliği etkileyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar, kişilerarası ilişkiler, grup ve grup içi dinamikler, yönetim tarzı ve örgütsel kurallardır.

- **Psikolojik Hazır Olma:** Bu koşul işgörenin, kendini işe adaması için, gerekli olan fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklara sahip olması olarak tanımlanabilmektedir. Çalışan yapmak için değerli bulduğu işte, çalışmaya cesaret edebileceği bir çevrede, kendini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak hazır hissettiği zaman kendisini işe adanmış olacaktır. Çalışanların psikolojik hazır olma dereceleri, iş ve iş dışı yaşamlarının problemleriyle başa çıkmaya bağlı olarak, benlikleriyle iş rollerinde ne kadar bulduklarına göre değişmektedir. Psikolojik uygunluğu etkileyen faktörler ise, iş rollerinin güvenliği, kaynaklar, iş dışı etkinliklere katılım seviyesidir.

Oliver ve Rothmann (2007), çokuluslu bir petrol işletmesinde çalışan 171 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, işe adanmışlığın öncüllerini araştırmaktır. Yapılan araştırma sonucunda, psikolojik anlamlılık ve psikolojik hazır olmanın işe adanmışlığın en anlamlı öncülleri olduğu ve psikolojik anlamlılığın, adanmışlık ile en güçlü pozitif ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Takım çalışması ve iş arkadaşları arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü olduğu görülmüştür. İş-işçi ilişkisinin, işe adanmışlık ile ilişkisinde psikolojik uygunluğun aracı rolü olduğu ve bilişsel, duygusal ve fiziksel boyutların psikolojik uygunluk üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Kahn'ın ihtiyaç tatmin yaklaşımına göre işe adanmışlığı sağlayan üç psikolojik koşul, işgörenin etkilenme düzeyleri ile işe adanmışlık boyutlarının yer aldığı İşe Adanmışlık Yaklaşımı Şekil 1.1' de görülmektedir.

**Şekil 1.1:** Kahn' ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı

KİŞİSEL ADANMA YAKLAŞIMI		
<b>Adanma İçin Psikolojik Koşullar</b>	<b>Etkilenme Düzeyleri</b>	<b>Adanmanın Üç Boyutu</b>
Psikolojik Anlamlılık	Bireysel	Fiziksel
Psikolojik Güvenlik	Kişilerarası	Zihinsel
Psikolojik Hazır Olma	Grup	Duygusal
	Gruplararası	
	Örgütsel	

**Kaynak:** Türkmen, 2016: 45

Kahn' ın işe adanmışlık yaklaşımına göre, bir işgörenin işe adanmışlığının gerçekleşebilmesi için uygun psikolojik koşulların oluşması gerekmektedir. Öncelikle psikolojik anlamlılık, güvenlik, hazır olma gibi koşullar oluşmakta, bu koşullar işgörenin iş ortamında bulunan faktörler (bireysel, kişilerarası, grup, gruplar arası, örgütsel) ile etkileşime girdikten sonra adanmanın üç boyutu (fiziksel, zihinsel, duygusal) oluşmaktadır.

Tükenmişlik kavramı üzerine yapılan araştırmaların işe adanmışlıkla ilişkilendirilmesi sürecine kadar, işe adanmışlık kavramını açıklamaya yönelik Kahn (1990,1992)' ın yaklaşımından başka hiçbir çalışma bulunmamaktadır (Kurtpınar, 2011: 3-10).

### 1.2.2. Maslach ve Leither' ın Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı

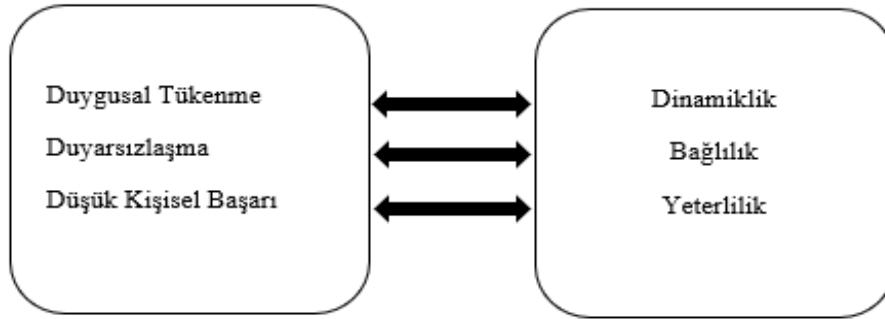
İşe adanmışlık kavramına ilişkin yapılan ve literatürde oldukça fazla karşılaşılan ikinci yaklaşım ise Maslach ve Leither' ın Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımıdır. İşe adanmışlık kavramı tükenmişlik kavramının incelenmesinden sonra tükenmişliğin zıttı bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır.

Maslach ve Leither, işe adanmışlığı, tükenmişlik kavramından yola çıkarak, tükenmişliğe bir antitez olarak sunmuş, işe adanmışlığı tükenmişliğin tersi olarak değerlendirmiş ve tükenmişliği 'işe adanmışlığın erozyona uğraması' şeklinde yeniden tanımlamışlardır (Karakaya, 2015: 24).

Önemli, anlamlı ve zorlayıcı olarak başlayan bir iş zaman geçtikçe önemi olmayan, tatmin ediciliğini yitirmiş, kolay ve anlamını kaybetmiş bir iş haline dönüşebilmektedir. Tükenmişlik yaşayan bir çalışan için de dinamiklik yorgunluğa, bağlılık yabancılaşmaya, profesyonel yeterlilik ise yetersizliğe dönüşebilmektedir. Bunun sonucunda işe adanmışlığın üç temel göstergesi; dinamiklik, bağlılık ve yeterlilik olarak tanımlanmaktadır (Bakalcı, 2010: 9).

Tükenmişliğin ve işe adanmışlığın boyutları ve arasındaki etkileşimin gösterildiği tükenmişlik antitezi yaklaşımı Şekil 1.2' de görülmektedir.

**Şekil 1.2:** Maslach ve Leither' ın Tükenmişlik Antitez Yaklaşımı



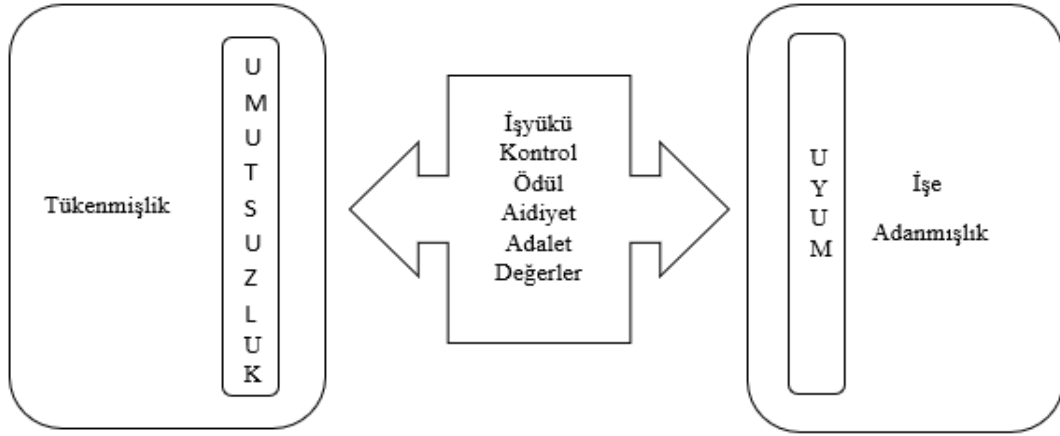
**Kaynak:** Kurtpınar, 2011: 3.10

Şekil 1.2' ye göre tükenmişlik boyutları, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar işgörenlerin işe adanmışlık seviyelerinin düşmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin tükenmişlik seviyelerinin düşmesi ile ise, işe adanmışlık kavramının boyutları olan dinamiklik, bağlılık ve yeterlilik oluşmaktadır. Tükenmişlik ve işe adanmışlık birbirinin zıttı olarak görüldüğü için aynı ölçekte ölçülmektedir (Karakaya, 2015: 25, Kurtpınar, 2011: 3-10).

Tükenmişliğe neden olan durumları açıklamak ve birey ile iş arasındaki uyum-uyumsuzluğu incelemek için bir model geliştirilmiştir. Bu modelde iş-çalışan uyumu işyükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olmak üzere altı faktörde incelenmiştir. (Bakalcı, 2010: 9, Karakaya, 2015: 25).

Şekil 1.3' de Maslach ve Leither (2001)' ın tükenmişliğe neden olan durumları incelemiş ve bu durumları açıklamak için iş-çalışan uyumunu altı faktörde incelemiştir. Tükenmişliğin oluşmasına neden olan bu faktörlerdeki uyum-uyumsuzluk şekil 1.3' de görülmektedir.

**Şekil 1.3:** Çalışma Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk Yaklaşımı



**Kaynak:** Türkmen, 2016: 48

Şekil 1.3’ de çalışan-iş uyumunu gösteren altı faktörün tükenmişlik ve işe adanmışlık üzerindeki etkileri görülmektedir. Bir örgütte işyükü, kontrol, ödül, aidiyet, değerler, adalet gibi faktörler olumsuz yönde artış gösterdiğinde işgörenlerde tükenmişlik oluşabilmektedir. Bu faktörler örgüt içerisinde olumlu artış gösterdiğinde ise işgörenlerde işe adanmışlık oluşabilmektedir. Bu faktörler kişilere göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Ahmedian ve Eteberian (2015), İran’ da CharMahal Bakhtiari ilinde eğitim sektöründe çalışan 172 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, CharMahal Bakhtiari ilindeki bir eğitim sektöründeki, kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun, örgüte ve işe adanmışlığa etkisini incelemektir. Yapılan araştırma sonucunda, kişi-örgüt değişkeninin öngörücü değişken olarak işe adanmışlık ile örgütsel adanmışlığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler ile kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

İşe adanmışlık kavramına ilişkin geliştirilen dört farklı temel yaklaşım incelendiğinde işe adanmışlığın boyutları ve işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte aynı boyut ve faktörlerden etkilenen işgörenlerin işe adanmışlık derecelerinin aynı olmadığı görülmektedir. İşe adanmışlık düzeyinin işgörelere göre farklılıklar gösterdiği bilinmesine rağmen araştırmacılar henüz bu farklılığın nedenleri konusunda tam bir görüş birliği sağlayamamışlardır.

### 1.2.3. Schaufeli, Bakker ve Salanova' nın İşe Adanmışlık Yaklaşımı

İşe adanmışlık kavramına ilişkin yapılan bir diğer yaklaşım ise Schaufeli, Bakker ve Salanova' nın işe adanmışlık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda Maslach ve Leither (1997)'in Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı' na karşı çıkılmış ve işe adanmışlık kavramının ölçülmesinde farklı bir ölçek kullanılmasının gerekli olduğu savunulmuştur.

İşe adanmışlık, canlılık, adanma ve konsantrasyon boyutları ile karakterize edilen, işgörenin işini yaparken aktif ve pozitif olmasıdır (Bakker, 2011: 265). Bu durum, kısa süreli olmayıp, sürekli ve yaygın bir durum olmaktadır (Kurtpınar, 2011: 3-10).

Bu yaklaşımda işe adanmışlık kavramının, tükenmişliğin antitezi olduğu düşüncesine karşı çıkılmıştır (Öz, 2016: 31). Tükenmişlik ve işe adanmışlık birbirlerinden bağımsız ancak birbirleriyle ilişkili iki kavram olarak tanımlanmaktadır (Bakalcı, 2010: 10).

Schaufeli vd. (2002), yaptıkları araştırmada iki farklı örneklem kullanmışlardır. İspanya' da bulunan Casellon Üniversitesi'nde 314 öğrenci ve İspanya da bulunan 12 farklı özel ve kamu kuruluşunda çalışan 619 kişi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırmanın amacı, tükenmişliğin boyutlarını 'tersine' ölçmek için adanmışlığın faktör yapısı ile Maslach'ın Tükenmişlik Envanteri genel yapısını değerlendirerek adanmışlık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan araştırma sonucunda, beklentilerin aksine adanmışlık ve tükenmişlik arasında bir uyum olduğu görülmemiştir. Ayrıca işe adanmışlık ve tükenmişliğin Maslach'ın tükenmişlik ölçeği ile ölçülemeyeceği görülmüş ve yeni bir ölçek geliştirilmiştir

Maslach ve Leither (1997), işe adanmışlığı ve tükenmişliği tek bir ölçekle ölçmektedirler. Ancak Schaufeli vd. (2002)' ne göre işe adanmışlık ve tükenmişliğin tek bir ölçekle ölçülebilmesi negatif sonuçlar meydana getirmektedir. Tükenmişlik ve işe adanmışlık kavramları ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Sezen, 2014: 11).

Schaufeli vd. (2002) işe adanmışlık düzeyinin tespit edilmesi için Maslach'ın geliştirdiği Tükenmişlik ölçeğinin kullanılamayacağını ve işe adanmışlığa özgü bir ölçekle ölçülmesi gerektiğini vurgulamış ve Tükenmişlik Antitez Yaklaşım Modelini geliştirmişlerdir. Schaufeli vd.' nin geliştirdiği Tükenmişlik Antitez Yaklaşım Modeli şekil 1.4' de gösterilmiştir.

**Şekil 1.4:** Schaufeli vd.' nin Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı



**Kaynak:** Kurtpınar, 2011: 3-11

Şekil 1.4 de işe adanmışlığın öncülleri olan iş özellikleri, iş kaynakları ve psikolojik iklim; işe adanmışlığın boyutları olan, enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ve adanmışlık sonucunda ortaya çıkan tutumsal iş çıktıları, davranışsal iş çıktıları, işten ayrılma ve sağlık arasındaki ilişki görülmektedir. Öncüllerin olumlu olması önce işe adanmışlığın boyutları olan enerjiklik, adanma ve konsantrasyonun gerçekleşmesine sonrasında ise olumlu tutumsal, davranışsal iş çıktılarının ve sağlığın oluşmasını, işten ayrılmanın azalmasını sağlamaktadır. Öncüllerin olumsuz olması ise işe adanmışlığın gerçekleşmemesine daha sonra olumsuz tutumsal, davranışsal iş çıktılarına, sağlığın bozulmasına ve işten ayrılmaların artmasına neden olmaktadır.

#### 1.2.4. Saks' ın Çok Boyutlu Yaklaşımı

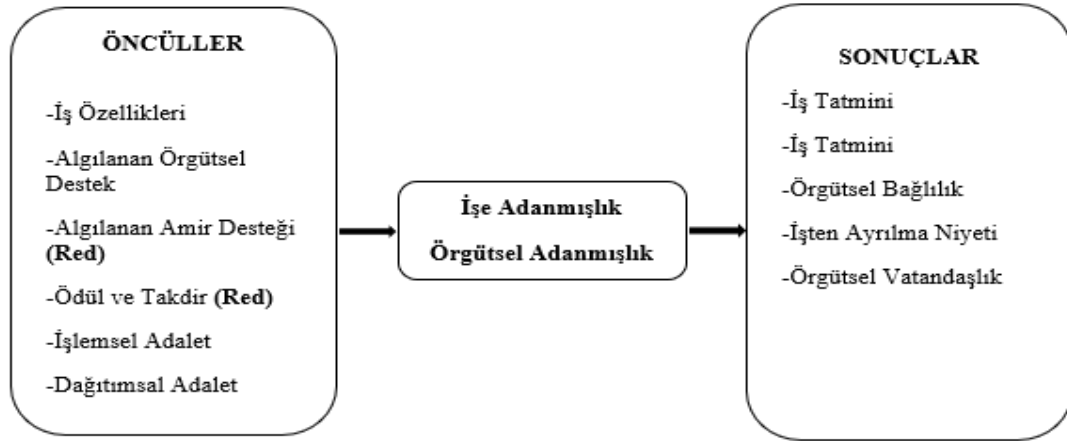
İşe adanmışlık kavramına ilişkin yapılan yaklaşımların sonuncusu Saks (2006)' ın çok boyutlu yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda işe adanmışlık kavramı önceki yaklaşımlardan daha farklı bir şekilde ele alınmıştır.

Çok boyutlu yaklaşımın yapılan diğer yaklaşımlara göre daha mantıksal temellere dayalı olduğu görülmektedir (Demirel, 2014: 18). Bu yaklaşımda işe adanmışlık kavramının, örgütsel adanmışlıkla aynı kavramlar olmadığı, sosyal değişim teorisi çerçevesinde işe adanmışlık (job engagement) ve örgütsel adanmışlık (organizational engagement) kavramlarının ayrı kavramlar olduğu ortaya konulmuştur (Kurtpınar, 2011: 3-12). İşe adanmışlığın, bu zamana kadar var olan diğer kavramlar ile benzer yönleri olsa da çalışanın iş performansına etki eden bilişsel, davranışsal ve duygusal bileşenlerden oluşan özgün bir kavram olduğu açıklanmıştır. Bu yaklaşım önceki yaklaşımlarda



geliştirilen, bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutları içerse de Saks (2006) çalışmasını geliştirmiş ve işe adanmışlığa neden olan öncüller ile işe adanmışlığın sonuçlarını içeren bir model geliştirmiştir (Bakalcı, 2010: 12). Şekil 1.5’ de Çok Boyutlu İşe Adanmışlık Yaklaşımı görülmektedir.

**Şekil 1.5:** Çok Boyutlu İşe Adanmışlık Yaklaşımı



**Kaynak:** Kurtpınar, 2011: 3-12

Şekil 1.5’ de işe adanmışlığın öncülleri olan iş özellikleri, algılanan örgütsel destek ve işlemsel adalet ile, işe adanmışlık ve örgütsel adanmışlık sonucunda ortaya çıkan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan amir desteği, ödül ve takdir ile olan ilişkiler arasında ise bir anlamsızlık olduğu görülmektedir.

Bu yaklaşımda iş özellikleri, örgütsel destek, örgüt iklimi ve adalet gibi değişkenler işe adanmışlığın gelişmesinde etkili olmaktadır. Bu değişkenler işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçları arasında aracılık rolü oynamaktadır (Kurtpınar, 2011: 3-12). Bunun yanında Saks (2006), işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterme nedenlerini de açıklamaya çalışmıştır (Bakalcı, 2010, 12).

Sonuç olarak bakıldığında bu yaklaşımda işe adanmışlık kavramının önceki yaklaşımlarda tükenmişlik vb. gibi kavramlarla ilişkilendirilmesi ve bu kavramlar sonucunda geliştirildiği düşüncesinin doğru olmadığı ifade edilmiştir. İşe adanmışlık kavramının diğer kavramlarla benzer yönleri bulunmakla birlikte, kendine özgü özellikleri olan bir kavram olduğu ortaya konulmuştur.

### 1.3. İŞE ADANMIŞLIĞIN BOYUTLARI

İşe adanmışlık kavramının boyutlarını açıklamaya yönelik araştırmacılar farklı şekillerde yaklaşımlarda bulunmuşlardır. En çok karşılaşılan ve literatür araştırmalarına ışık tutan yaklaşım ise Schaufeli v.d (2002)' nin işe adanmışlık boyutları olmuştur. Schaufeli vd. (2002) işe adanmışlığı enerjilik, adanma ve konsantrasyon olmak üzere üç boyutta açıklamıştır.

#### 1.3.1. Enerjilik

İşe adanmışlığın ilk boyutu enerjiliktir. Günümüzde örgütler bünyelerinde işini enerjile yapan çalışanları görmek istemektedirler. Enerjilik, işgörenlerin işlerini yaparken hareketli, dinamik ve aktif olmaları anlamına gelmektedir.

Enerjikliği, işgörenlerin çalışırken, yüksek düzeyde canlılık ve zihinsel esnekliğe sahip olması, işi yaparken daha çok çaba göstermek istemesi, önüne engeller çıksa bile işini yapmaktan yılmaması ve isteğini kaybetmemesi olarak tanımlamak mümkündür (Gülsever, 2016: 11).

Bir başka tanımla enerjilik; işgörenin işini yaparken harcayacağı yüksek enerji miktarını ve ruhsal direnci de nitelemektedir (Schaufeli vd. 2002:73).

Diğer bir ifade ile enerjilik; işgörenin bir işi yaparken dinçlik ve dayanıklılık düzeyinin yüksek olması, yaptığı iş için daha çok enerji ve çaba sarfetme isteğinin oluşması, işgörenin karşılaştığı zor durumlar karşısında kolay yorulmaması ve dirençli olması şeklinde de tanımlanmaktadır. Enerjilik, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmenin karşıtı olarak da ifade edilmektedir (Göktepe, 2016: 144).

İşgörenler çalışırken yüksek bir enerjilik hissetmekte ve bunu işi için harcama gereği duymaktadırlar. Enerjilik (dinçlik), işgörenin çalışırken yüksek düzeyde aktif olması ve zihinsel dirençtir (Bakker, 2011; 265).

Örgüt ile uyum içerisinde çalışma, kendini gerçekleştirme, örgüt için kendinden ödün verme, bilgi gibi eylemler enerjilik boyutunun kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Enerjikliğin bir diğer kaynağı ise, işgörenin işini yaparken belli bir enerji sarfetmesinin yanında sürekli olarak kendini geliştirmesidir. İşgören işini her gün

yapması gereken monoton bir faaliyet olarak görmemekte aynı zamanda kendisini geliştirmesi için de bir enerji harcamaktadır (Çankır, 2016: 13).

İşe adanmışlığın enerjilik boyutu yüksek olan işgörenler, bulunduğu örgütte kendini enerjik hissetme, işinde canlı ve güçlü hissetme, sabah uyandığında işe gitmek için istekli olma, uzun süre çalışmaya devam edebilme, zihinsel olarak dayanıklı olma, yaptığı işte oluşan olumsuz durumlarda bile kararlılığını sürdürme vb. ruh hallerinin içine girmektedirler (Çakıl, 2011, 32-33, Öz, 2016: 36).

Enerjilik boyutunu yaşayan işgörenler, yaptıkları iş ile ilgili karşılaştıkları zorluklarda hemen pes etmemekte ve sürekli bu zorluklarla mücadele etmektedirler. Bu durum enerjilik boyutunun göstergeleri arasında yer almaktadır (Çankır, 2016: 13).

Enerjilik, işe adanmışlığın bir boyutu olsa da; işgörenin kendini enerjik hissetmesi her zaman işe adanmışlık göstergesi olarak yorumlanmamalıdır. Bazen kişilik özellikleri de işgörenlerin sahip oldukları enerjinin yönünü belirlemektedir. Enerjilik işgörenlerin ruhsal hayatlarını etkileyen bir özelliktir (Göktepe, 2016: 144).

Örgütler, işgören alımı yaparken enerjilik seviyesi yüksek işgörenleri tercih etmektedirler. İşgörenlerin azim ve enerjisi arttıkça, iş yapma ve yaptıkları işte başarılı olma istekleri daha da yüksek olmaktadır. Yaptıkları işte başarıya odaklandıkları için örgüt içerisindeki olumsuzluklara ve problemlere karşı çıkmaktadırlar. Bu nedenle örgütler enerjilik seviyesi yüksek işgörene ihtiyaç duymaktadırlar.

### **1.3.2. Adanma**

İşe adanmışlığın diğer bir boyutu ise adanma boyutudur. Adanma, işgörenin yaptığı işe tam anlamıyla kendini kaptırması, adeta işi ile bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Adanma boyutunu yaşayan işgörenler sorumlu oldukları işi yerine getirebilmek için büyük bir güç ve enerji ile çalışmaktadırlar.

Adanma boyutu, işgörenin yaptığı işi severek karşılaştığı zorluklara karşı gelme hissiyle yapması ve tam anlamıyla kendini işine vermesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle işgörenin işiyle özdeşleşme halidir (Çankır, 2016: 13).

Diğer bir tanımla adanma, işgörenin işine güçlü bir şekilde dahil olması, işe anlam yüklemesi, coşku ve meydan okuma hissi yaşamaması demektir (Bakker, 2011; 265).

Adanma, işgörenlerin örgütün değerlerini benimsemesi, örgüte katkıda bulunması, özveri göstermesini içeren psikolojik bağlılık olarak belirtilmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığın da ötesine geçerek, işlerini coşku ve heyecanla yapmaları, yaptıkları işe anlam yüklemeleri, başarıya odaklandıkları için örgütteki olumsuz bir duruma tepki göstermeleri adanma boyutunu tanımlamaktadır. Adanma tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmanın karşıtı olarak yorumlanmaktadır (Göktepe, 2016: 145).

Kendini işine veren yani aday olan işgörenler, yaptıkları işin belirli bir amaca hizmet ettiğini, ilgi çekici, anlamlı ve mücadele etmeye değer olduğunu düşünmektedirler. Yaptıkları iş çalışanlara ilham verdiği için işlerini arzu ve heyecanla yerine getirmektedirler (Aybas; 2014: 15).

İşe adanmışlığın adanma boyutunun derecesi yüksek olan işgörenler yaptıkları işi rutin ve sıkıcı değil, eğlenceli bulmaktadırlar. İşlerini gelişigüzel yapmak yerine, özenle yapmakta ve yaptıkları işin kendilerine sürekli yeni şeyler kattığını, kişisel gelişimlerinde etkili olduğunu düşünmektedirler.

Adanma boyutu yüksek olan işgörenlerin yaptığı işin belirli bir amacı ve anlamı vardır, işi heyecan verici bulmakta, işin kendilerine ilham verici olduğunu düşünmekte, yaptığı işle her zaman gurur duymakta, işinin kendisi için yeni kariyer ve gelişim fırsatlarına sahip olduğunu düşünmektedirler (Çakıl, 2011: 33, Öz, 2016: 36).

Örgütler, işgören seçerken enerjiklik boyutu yüksek olan işgörenleri tercih ettiği gibi adanma boyutu yüksek olan işgörenleri de tercih etmektedirler. Adanma boyutu yüksek olan işgörenlerin genellikle örgütsel bağlılığı yüksektir, yaptıkları işi coşku ve hevesle yapmaktadırlar ve örgütte kendilerini kanıtlamak ve göstermek için daha fazla özveri ile çalışmaktadırlar. Bu nedenle örgütler adanma boyutu yüksek olan işgörene ihtiyaç duymaktadırlar.

### **1.3.3. Konsantrasyon**

İşe adanmışlığın son boyutu ise konsantrasyondur. Konsantrasyon, işgörenin yaptığı işe yönelik yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Örgütler bünyelerinde konsantrasyonu yüksek işgörenlerin çalışmasını istemektedirler. Yaptığı işe tam anlamıyla konsantre olmuş işgörenler örgütün çıktıklarına olumlu yönde katkı sağlamaktadırlar.

Konsantrasyon, işgörenin, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve kendini işinden zor ayırması durumunda, yaptığı işe tam anlamıyla dikkatini vermesi ve mutlu bir şekilde kendini işine adanması olarak tanımlanmaktadır. İşine tam anlamıyla konsantre olan işgörenler mola vermekte zorlanmakta ve yüksek düzeyde mutluluk duymaktadırlar (Çakıl, 2011: 33).

Bir başka tanımla konsantrasyon, çalışanın işine kendini vermesi, işini benimsemesi, tam anlamıyla işe kapılma ve yoğunlaşma durumudur (Türkmen, 2011: 50). İşine tam anlamıyla konsantre olmuş bir işgören zamanın nasıl ilerlediğini anlamamakta, işini özveriyle ve seveerek yapmaktadır.

Diğer bir ifadeyle konsantrasyon işgörenin işine yoğunlaşması, işine kendini vermesi ve işini yaparken mutlu hissetmesi ile karakterize edilmektedir. Böyle bir durumda çalışırken zaman daha hızlı geçmektedir (Bakker, 2011; 265).

İşe adanmışlığın konsantrasyon boyutu, akış kavramı ile birbirine benzemektedir. Akış kavramı da konsantrasyon gibi odaklanmış dikkat, zaman kavramının önemsizleşmesi, bilinç duygusunun kaybı ve açık zihinle açıklanan bir kavramdır. Konsantrasyon ve akış kavramları benzer kavramlar olmakla birlikte, konsantrasyonun akış kavramından daha geniş ve çok yönlü bir kavram olduğu görülmektedir. Akışta yoğunlaşma daha kolay ve anlık gerçekleşirken, konsantrasyonda işgörenler kendilerini işlerine kaptırmakta ve mola vermekte zorlanmaktadırlar (Göktepe, 2016: 146).

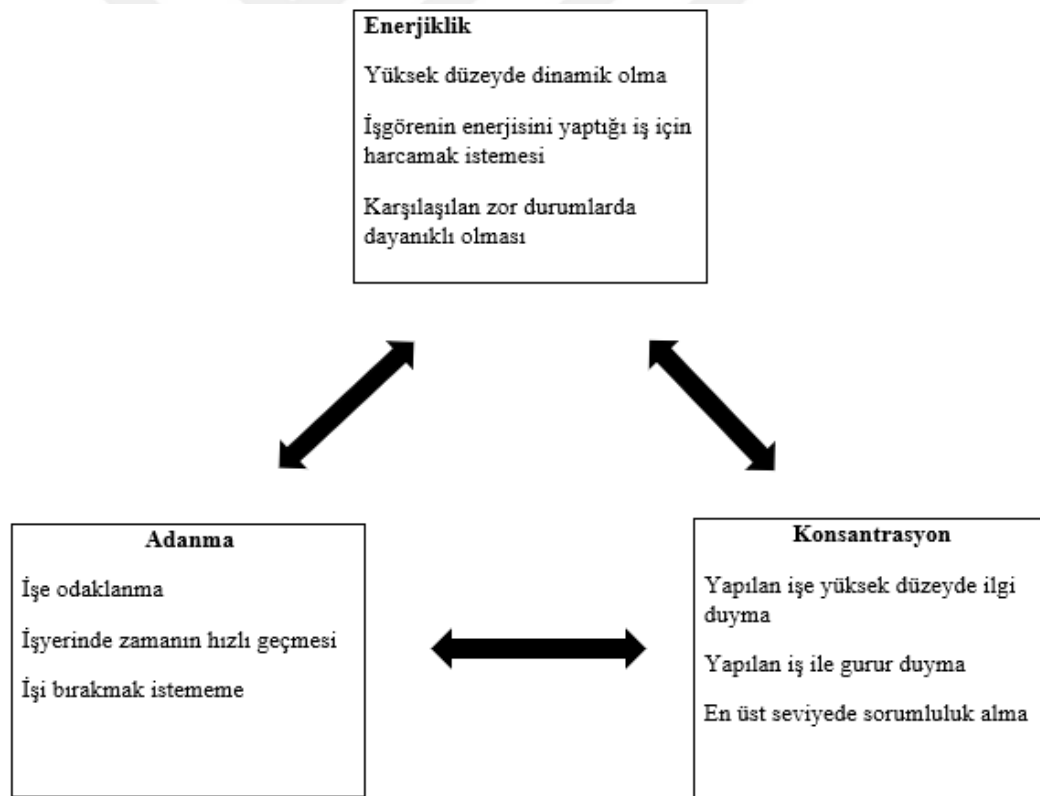
İşlerine tam anlamıyla konsantre olmuş işgörenler, çalışırken zamanlarının nasıl geçtiğini fark etmemekte, çalışırken etraflarında olup bitenlerin farkına varmamakta, yoğun iş temposuyla çalıştıklarında kendilerini daha mutlu hissetmekte, çalışırken adeta kendilerini kaybetmekte, işe kendilerini verdiklerinde işten kopmakta zorlanmakta ve adeta işlerine gömülmektedirler (Çakıl, 2011: 33, Öz, 2016: 37).

İşe adanmışlığın konsantrasyon boyutu daha çok olumlu davranışlara yol açmakla birlikte bazı olumsuz davranışlara yol açtığı da düşünülmektedir. İşlerine konsantre olan işgörenlerin, özel yaşamlarını ihmal ettikleri, uyku sorunları yaşadıkları, dinlenme ve sosyal faaliyetlere zaman ayıramadıkları görülmektedir. İşgörenler, özel yaşamlarını ihmal etmekte ve sadece yaptıkları işe odaklanmaktadırlar. Bu gibi durumlar işgörenlerin ruh ve beden sağlığını kötü yönde etkilemekte, ilerleyen süreçlerde iş

yaşamını olumsuz yönde etkileyecek birtakım davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Ertemli (2011), İstanbul ilinde faaliyet gösteren hizmet sektöründe çalışan 277 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, çalışanların yaşadıkları iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan çalışmada işe cezbolma, enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutları ele alınmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, çalışanların yaşadığı iş aile çatışması ile işe cezbolma düzeylerinin ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş aile çatışmalarının işe cezbolmanın enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutları; aile iş çatışmalarının ise işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Şekil 1,6 'da işe adanmışlığın boyutları görülmektedir.

**Şekil 1.6:** İşe Adanmışlığın Boyutları



**Kaynak:** Türkmen, 2016: 49

Literatüre bakıldığında İşe adanmışlığın boyutlarının Kahn (1990,1992) tarafından fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak 3 farklı boyutta açıkladığı görülmektedir. Fiziksel Adanmışlık, çalışanların işe adanmışlık durumunda, fiziksel olarak yaptıkları işin

içerisinde yer almaları anlamını taşımaktadır. Fiziksel olarak kendilerini işine veren ve daha çok çalışan işgörenlerin daha verimli oldukları ve performanslarının daha çok arttığı görülmektedir. Zihinsel Adanmışlık; canlılık, işe devamlı hazır bulunma, işgörenin yaptığı işin ne olduğunu ve ne için yaptığını bilmesi ile ilgilidir (Terlemez, 2012:32). Duygusal Adanmışlık ise işgörenin; çalışma arkadaşları, yöneticileri vb. ile olumlu ilişkiler kurması, örgütte yer alan kişilerin duygularına ortak olması ve kendilerini onların yerine koyabilmeleri olarak açıklanabilmektedir (Gülsever, 2016: 24).

## **1.4. İŞE ADANMIŞLIĞI SAĞLAMA STRATEJİLERİ**

Günümüzde örgütler işe adanmışlık seviyesi yüksek işgörelere ihtiyaç duyduklarından işe adanmışlığı sağlayacak stratejiler oluşturarak bu stratejileri uygulama yoluna gitmişlerdir. İşe adanmışlığı sağlama stratejileri genellikle bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı düzeyde karşımıza çıkmaktadır.

### **1.4.1. Bireysel Düzeyde İşe Adanmışlığı Sağlama Stratejileri**

İşe adanmışlığı sağlama stratejileri ilk olarak bireysel düzeyde incelenmektedir. İşe adanmışlığın sağlanması için öncelikle gerekli psikolojik koşulların oluşması gerekmektedir. Bu koşulların oluşması ile işgörelerin işe adanmaları kolaylaşmaktadır.

Bireysel düzeyde işe adanmışlığın sağlanması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. İşe adanmışlık düzeyinin oluşumunun bireylerin kendileri ile ilgili olması, bireyi değiştirmenin örgütü değiştirmekten daha az maliyetli ve kolay olması, bireyin örgüte göre kontrol edilebilirliğinin daha kolay olması vb. faktörler bireysel düzeyde işe adanmışlığın önemini vurgulamaktadır (Karakaya, 2015:39).

İşe adanmışlığı bireysel düzeyde sağlama stratejileri genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40):

- İşe adanmışlık ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- Yapılan işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler oluşturmak,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,
- Kişinin kendini iyi tanıması, ihtiyaçlarını, sınırlılıklarını, eksik ve zayıf yönlerini bilmesi ve kabullenmesi,

- İşe başlamadan önce işin riskleri ve zorlukları hakkında araştırma yapıp bilgi edinmek,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, spor yapmak, rahatlamak için müzik dinlemek,
- Tatile çıkmak, hobiler edinmek, iş ve özel yaşamdaki tekdüzeliği azaltmak,
- Stresle başa çıkma konusunda kendini geliştirmek ve huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
- İşe ara vermek veya iş değiştirmek.

Bireysel düzeyde işe adanmışlık stratejilerinin tek başına etkisinin olmayacağı düşünülmektedir. İşe adanmışlığı engelleyen faktörlerden birisi de stres faktörüdür. Bireylerin çalışma ortamındaki stres faktörleri ile baş etme konusunda, özel yaşamdaki kadar başarılı olamadıkları görülmektedir.

İşe adanmışlığın sağlanabilmesi için geliştirilen stratejilere bakıldığında, bireyin motivasyonunu artırıcı stratejilerin olduğu görülmektedir. Bireysel düzeydeki bu stratejiler stres faktörünün tam anlamıyla önüne geçemese de stresin azaltılmasında ve işe adanmışlığın sağlanmasında etkili olmaktadır.

#### **1.4.2. Örgütsel Düzeyde İşe Adanmışlığı Sağlama Stratejileri**

İşe adanmışlığı sağlama stratejilerinin bir diğeri ise örgütsel düzeyde geliştirilen stratejilerdir. Bireysel düzeyde geliştirilen stratejiler genellikle bireylerin motivasyonunu artırmaya yönelik iken örgütsel düzeydeki stratejiler çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayan stratejilerdir.

Örgütsel düzeyde işe adanmışlığı sağlama stratejileri örgütsel düzeyde çalışma koşullarını iyileştirmek, ortak örgüt kültürü yaratmak, destek ve kaynak sağlamak, liderlik tarzlarını uygulamak gibi pek çok stratejiyi içinde bulundurmaktadır (Harputluoğlu, 2015: 15).

İşe adanmışlığı sağlama stratejileri örgütsel düzeyde genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40):



- İşgörenlerin serbest karar verme imkanlarının ve kararlara katılımının desteklenmesi, takım çalışmalarına destek olunması ve örgütsel değişime öncülük edilmesi,
- İşgörenlerin başarılarının takdir edilmesi, eşit ve adaletli bir ödül ve terfi politikasının uygulanması,
- İşin gerektirdiği sorumluluk düzeyinin belirlenip, yetki ve sorumluluğun denkleştirilmesi, işgörelere yeni görevler verilmesi,
- İşyükünün aynı işgörelere üzerinde toplanmasının önüne geçmek için zor işlerin eşit olarak dağıtılması, gerekli görüldüğünde yardımcı personel ve ek donanımına başvurulması,
- Kişisel gelişime önem verilmesi, hizmet içi eğitimlerin planlanması, iş-özel yaşam dengesinin sağlanması ve işgörelere kariyer olanaklarının sunulması,
- Üst yönetimin işyerinde sosyal destek amaçlı kurulan gruplara destek vermesi,
- Kişilerarası iletişimin yeterli düzeyde, kaliteli ve sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için önlemler alınması,
- Görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmesi, yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarının sağlanması,
- Örgüt içerisinde bir çatışma yönetim sisteminin kurulması, sık sık geri bildirim alınması ve geri bildirimlere önem verilmesi,
- Çok uzun çalışma saatlerinin olmaması, dinlenmeye önem verilmesi, öğle yemeği ve dinlenme aralarının rahatlatıcı ve iş ortamından uzak yerlerde verilmesi, tatil ve sosyal etkinliklerin artırılması,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak için çalışmalarda bulunulması örneğın, örgüt içi rehberlik danışmanlık hizmetinin sunulması.

İnce (2016), bir konfeksiyon fabrikasında çalışan 282 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü tespit etmektir. Yapılan araştırmanın sonucunda, örgütsel desteğın, işe adanmışlık ve yönetici desteğı üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmüş ve örgütsel desteğın, işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin tam bir aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel koşulları iyileştirmek için uygulanacak her bir strateji işe adanmışlığı artırmaktadır. Örgütsel düzeyde uygulanan işe adanmışlık stratejileri, bireysel düzeydeki

stratejilere göre daha kalıcı ve daha geniş kapsamlıdır. Örgütsel düzeydeki bu stratejiler işgörenlerin örgüt içerisinde rahatça çalışabilmelerini, stres ortamını azaltmayı, işgörenlerin örgütte sürekliliğini sağlamayı ve işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmayı hedeflemektedir. Bu stratejilerin uygulanması sonucunda işgörenlerin işe adanmışlığı sağlanacaktır.

## 1.5. İŞE ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde işletmeler, işe adanmış işgörenlerin örgüt içerisinde yer almalarını tercih etmektedirler. Literatüre bakıldığında işe adanmışlığı etkileyen çok sayıda faktörün olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, bu faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

### 1.5.1. Kişisel Faktörler

İşe adanmışlığı etkileyen faktörlerin ilki kişisel (demografik) faktörlerdir. Bu faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi, kişilik özellikleri gibi işe adanmışlığı artıran veya azaltan faktörlerden oluşmaktadır.

- **Yaş:** İşgörenlerin yaşı işe adanmışlığı etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir. İşgörenlerin içinde buldukları yaş, işlerine karşı gösterdikleri, davranışları, algıları, ihtiyaç ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Narman, 2012: 18). Yaşın işe adanmışlığı etkilediğini gösteren araştırmalar olduğu gibi yaş faktörünün işe adanmışlığı etkilemediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Bozdemir, 2012: 19). Genç yaştaki işgörenlerin örgüte daha az yatırım yaptıkları ve yeni işler bulma ümidi taşıdıkları için yaşı ilerlemiş işgörelere göre daha az işe adanmışlık sağladıkları görülmektedir. Yaşı ilerleyen işgörenlerin maddi ve manevi kayıp korkusu yaşamaları, örgüte emek vermeleri sonucunda, terfi vb. olanakları göz önünde bulundurdukları için işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında yaş işe adanmışlığı etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir.
- **Cinsiyet:** Cinsiyet faktörünün işe adanmışlık üzerindeki etkileri konusunda tam anlamıyla bir fikir birliği sağlanamamış ve farklı görüşler ortaya çıkmıştır (Durna ve Eren, 2005: 213). Erkek çalışanlar, genellikle kadın çalışanlara göre yüksek ücretlerle ve daha iyi pozisyonlarda çalıştıkları için işe adanmışlıklarının daha

yüksek olduğu öne sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadın çalışanların önceliğinin aile içindeki rolleri olması nedeni ile işletme içindeki rollerinin ikinci planda kaldığı ve erkek çalışanlara oranla işe adanmışlık seviyelerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008). Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan bir araştırmada ise, kadın çalışanların işlerini ve çalıştıkları örgütü değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkek çalışanlara oranla işe adanmışlık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Narman, 2012: 19).

- **Eğitim Seviyesi:** İşgörenin eğitim seviyesi ile işe adanmışlığı arasında genellikle zıt yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin eğitim seviyesi arttıkça işe adanmışlığının azaldığı görülmektedir. Bu olumsuz ilişkinin nedeni ise; işgörenin eğitim seviyesi yükseldikçe, alternatif iş seçeneklerine sahip olduklarının ve örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilerinin olmasından kaynaklanmaktadır (Bozdemir, 2012: 21). İş yaşamına atılmaktansa, eğitim seviyesini yükseltip, gelir elde etmekten fedakarlık eden ve bunun maliyetine katlanan bireyler eğitimleri sonucunda nitelikli işgörenler olarak iş yaşamında yerlerini almak istemektedirler. İş yaşamı bu işgörenler için sadece para kazanılacak bir yer olarak değil, yüksek statü sahibi olmak, sosyal ilişkileri geliştirmek ve saygın bir iş sahibi olmak gibi olanakların bulunduğu bir ortam statüsünü de sağlamalıdır (Afacan, 2011: 21).
- **Medeni Durum:** İşe adanmışlıkla medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar işe adanmışlığın sağlanmasında ve geliştirilmesinde medeni durumun önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (Çolakoğlu vd., 2010: 80). Evli işgörenlerin bekar işgörelere göre işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Adanalı, 2007: 8). Evli işgörenler çalıştıkları işten elde ettikleri kazançla kendisinin ve ailesinin geleceğini güvence altına almak istemektedir. Bu nedenle işe adanmışlığın medeni durumla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 2006, 57). Evli işgörenlerin bakmakla yükümlü oldukları aileleri olması nedeni ile işsiz kalma korkusu yaşamak istememekte ve bunun sonucunda işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekar işgörenlerin ise karşılaştıkları en ufak bir sorunda yeni bir iş bulma alternatifine sahip olduğu için işe adanmışlıklarının evli işgörelere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

- **Örgütte Çalışma Süresi:** Çalışanların örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalıştıkları süre ile örgütte çalıştıkları toplam süre işe adanmışlığı etkileyen faktörlerden biri diğeridir. Çalışanların örgütte çalıştıkları toplam süre ile işe adanmışlık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülürken, örgüt içerisinde aynı pozisyonda geçirilen süre uzunluğu ile işe adanmışlık arasında da olumsuz yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Buna göre çalışanların örgütte çalıştıkları toplam süre arttıkça işe adanmışlıklarının arttığı, aynı pozisyonda çalıştıkları süre uzadıkça da işe adanmışlıklarının azaldığı görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 489). Uzun yıllar boyunca aynı işte çalışan işgörenlerin işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Yaptığı işten kazanç sağlayan, yıllar boyunca işe emek veren işgörenlerin; terfi, ikramiye, tazminat vb. faktörleri öz önünde bulundurduğunda işe adanmışlıklarının arttığı görülmektedir.
- **Kişilik Özellikleri:** İşgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini etkileyen faktörlerden birisi de kişilik özellikleridir. Motivasyon, ilgi odakları, başarı güdüsü, yetki ve sorumluluk alma vb. birçok kişilik özelliklerinin işe adanmışlığı etkilediği belirtilmiştir (Kutlay, 2012: 15). Olumlu kişilik özelliklerine sahip olan işgörenlerin, olumsuz kişilik özellikleri taşıyan işgörelere nazaran kontrol yeteneklerinin gelişmiş olduğu, çevreleri ile iletişim kurmaya ve destek almaya daha eğilimli oldukları görülmektedir. Bu nedenle olumlu kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin olumsuz kişilik özelliklerine sahip işgörelere göre işe adanmışlık seviyelerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 141). İşgörenlerin işe adanmışlıklarının sağlanmasında ve gelişmesinde kişilik özelliklerinin rolünün oldukça büyük olduğu görülmektedir.

### 1.5.2. Örgütsel Faktörler

İşe adanmışlığı etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler; yönetim tarzı, işin niteliği ve özellikleri, örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgütsel ödüller, ücret, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması vb. örgütün işe adanmışlık üzerinde etkisini gösteren faktörler arasındadır.

- **Yönetim Tarzı:** Örgüt içerisinde uygulanan yönetim şekli işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini etkileyen faktörlerdendir. Yönetim tarzı, yöneticinin işgörenlerle kurduğu ilişkiyi ve işgörenleri harekete geçirmek için kullandığı

yöntemi ifade etmektedir (Altunel, 2015: 82). Yönetim tarzı, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılıp katılmaması açısından da işe adanmışlığı etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir. (Güçlü, 2006: 105). Görüş ve önerilerin dikkate alındığı, adil ve eşit, esnek ve işgören odaklı bir çalışma ortamı işgörenlerin performansı açısından önemlidir. Yöneticilerin bu tür özelliklere sahip bir çalışma ortamını ve işgörenlerin rahatça kendilerini ifade etmelerini sağlayan bir yönetim tarzını benimsemesi, işe adanmışlığı olumlu yönde artırmaya yardımcı

- **İşin Niteliği ve Özellikleri:** İşe adanmışlığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de işin niteliği ve özelliğidir. Örgütlerde iş alanlarının artması ile, işgörenlerin iş deneyimlerinin artacağı, bunun sonucunda da işe adanmışlığın sağlanacağı varsayımı kabul edilmektedir. İşe adanmışlıkla ilgili yapılan çalışmalarda işin niteliği ve özellikleri her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur (Altunel, 2015: 82). İşin özelliklerine ilişkin olarak, işin niteliğini oluşturan zorluk derecesi, başarı fırsatları oluşturma, rol genişliği, toplumsal etkileşim fırsatları vb. etmenler işe adanmışlığı etkilemektedir (Kutlay, 2012: 16). İşgörenin, yaptığı işin bütün hayatını etkileyen bir faktör olması nedeni ile yapılan işin niteliği ve özellikleri işe adanmışlığı etkileyen önemli faktörler arasında yer almasına neden olmaktadır.
- **Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı:** İşe adanmışlığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir başkası da örgütün büyüklüğü ve yapısıdır. Örgütlerde çalışan işgörenlerin sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde işgören sayısı fazla olduğu için işgörenlerin yetki ve sorumluluklarının belirlendiği hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Hangi işin kim tarafından nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler bulunmaktadır (Altunel, 2015: 81). Biçimsel olmayan esnek bir örgüt yapısı, merkezileşme derecesi ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 59). Örgütlerde çalışan kişi sayısı, örgütün esnek veya katı bir yapıya sahip olması işgörenlerin işe adanmışlığı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışan sayısının az olduğu, hiyerarşik yapının çok fazla görülmediği örgütlerde işe adanma eğilimi daha fazla görülmektedir.
- **Örgütsel Ödüller:** İşe adanmışlığın sağlanmasında ve gelişmesinde etkili bir diğer faktör ise örgütsel ödüllerdir. Ödemeler, ücret dışı ikramiyeler vb. gibi yan

gelirler, bulunduğu konumda ilerleme, terfi, tanınma, kendisini geliştirebileceğini düşündüğü bir işin veya projenin işgörene verilmesi, takdir görmesi gibi ödüller işgörenin işe adanmışlık sağlamasında etkili olmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 63-64). İşgörenlerin gösterdikleri performans sonrası örgüt tarafından ödüllendirilmesi, işgörenin işe adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütün verdiği ödüller, işgörenlerin kendilerini önemli ve anlamlı hissetmelerini sağladığında, işgörenlerin işe adanmışlık duyguları güçlenmektedir. Örgütsel ödüllerin işe adanmışlığı etkileme düzeyi kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları ve buna göre ödüllendirme yapmaları gerekmektedir.

- **Ücret:** İşe adanmışlığı etkileyen en önemli faktörlerden bir diğeri de ücrettir. Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için maddi unsurlara ihtiyaçları vardır. Bu yüzden bireyler örgütlerde belirli bir ücret karşılığında çalışmaktadırlar. Alınan ücret işe adanmışlığı ve örgütte çalışmaya devam ettirmeyi etkilemektedir. (Afacan, 2011: 20). Ekonomik sıkıntı yaşayan işgörenler için ücret; başarı, terfi, takdir edilme vb. maddi olmayan faktörlere göre daha tatmin edici olmaktadır. Yapılan araştırmalarda işgörenin ücret düzeyinin, işten ayrılmalarda en önemli faktörlerden biri olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu vd., 2010: 81). İşgörenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir ücrete tabi olması; işe adanmışlığını artırmakta, beklentilerinin altında ve adil olmadığını düşündüğü bir ücrete tabi olması ise işe adanmışlığı azaltmaktadır.
- **Takım Çalışması:** Takım halinde çalışma; örgüt içerisindeki farklı görüş, bilgi, yetenek ve deneyimleri bir araya getirmekte, katı hiyerarşik örgüt yapısını ortadan kaldırmakta ve ortak bir amaç etrafında güç birliğinin oluşmasını sağlamaktadır (Zeyrek, 2008: 64). Takım çalışması, işgörenlerin davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve işe adanmışlığı artırmaktadır. İşgörenin takım içindeki güven ve sosyal desteği algılaması işe adanmışlık üzerinde doğrudan pozitif etkilere sahiptir (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). İşgörenler kendilerini bir takımın üyesi olarak gördüklerinde ve bir takıma ait olarak hissettiklerinde işe adanmışlık düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bir işi yaparken bir takım çalışması içerisinde görüş ve fikirlerini dile getiren işgörenlerin, tek başına çalışan işgörene göre işe adanmışlıklarının daha yüksek olacağı görülmektedir.

- **Rol belirsizliği ve Rol Çatışması:** Rol ile ilgili değişkenler, rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde belirli bir bölümde çalışan işgörenlerin, örgüt tarafından verilen görevlere ilişkin bilgilerinin yeterli olmaması, kendilerinden neler beklendiği konusunda endişe yaşaması gibi durumlarda rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Örgüt içerisinde işgörelere hangi görevleri yerine getirmesi gerektiği net olarak aktarılmıyor ise rol belirsizliğinden söz etmek mümkündür (Harputloğlu, 2015:9). Rol çatışması ise, işgörelenin örgütteki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışındaki farklı tarafların istek ve beklentileri arasındaki uyumsuzluk durumunda ortaya çıkmaktadır (Altunel, 2015: 84). Örgüt içerisinde rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının olması, başka iş alternatiflerinin oluşmasına ve işten ayrılmalara yol açmaktadır. Bunun sonucunda da işe adanmışlık düzeyi azalmaktadır.

Turhan, Demirli ve Nazik (2012), Elazığ ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 198 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı sınıf öğretmenlerinin mesleklerine adanmışlık durumlarına etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin mesleğe adanmışlık düzeylerini etkileyen faktörlerin; mesleği sevmeye, gayret göstermeye, toplumsal statü ve meslekte zorlanma olduğu belirlenmiştir.

## 1.6. İŞE ADANMIŞLIĞIN SONUÇLARI

Günümüzde işletmeler, işe adanmışlık kavramına gün geçtikçe daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bunun nedeni; işe adanmışlığın, işgörelere yaptığı iş ile ilgili bir birçok olumlu etkisinin olmasıdır. Yapılan çalışmalara bakıldığında, işe adanmışlık kavramının bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir.

İşe adanmışlık bireysel açıdan, işgörelere yaptığı işin kalitesi, iş tecrübesi, yaratıcılığı, işi yaparken gösterdiği özen ve sağlığı üzerinde etkili olurken; örgütsel açıdan ise, performanstan karlılığa pek çok değişken üzerinde etkili olmaktadır (Harputluoğlu, 2015: 16).

Tablo 1.2.'de işe adanmışlığın bireysel ve örgütsel açıdan sonuçları özetlenmektedir:

**Tablo 1.1:** İşe Adanmışlığın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

BİREYSEL SONUÇLAR	ÖRGÜTSEL SONUÇLAR
<p>Yükselen iş tatmini</p> <p>Psikolojik iyileşmeler</p> <p>Kendini yeterli görme durumu</p> <p>Kişisel girişimin artması</p> <p>Başarısızlık hissinin azalması</p> <p>Öğrenme isteği ve hevesinin artması</p> <p>Tükenmişlik sendromunun azalması</p> <p>Duygusal tükenmenin azalması</p> <p>Depresyon belirtilerini azalması</p> <p>Uyku bozukluklarının düzene girmesi</p>	<p>Olumlu müşteri geribildirimlerinin artması</p> <p>Müşteri bağlılığının artması</p> <p>Verimliliğin yükselmesi</p> <p>Mali performansın yükselmesi</p> <p>İşletme karının artması</p> <p>İşyerinde güvenliğin artması</p> <p>İşgören performansının artması</p> <p>İşten ayrılma oranlarının azalması</p> <p>Yöneticilerin öz yeterliliklerinin artması</p> <p>Yönetimde daha aktif olunması</p> <p>Örgütsel adanmışlığın artması</p> <p>Örgütsel sessizlik</p> <p>Ortak imajın sağlanması</p>

**Kaynak:** (Keser ve Yılmaz, 2012: 112).

Çalıştıkları örgüt içerisinde kendilerini güçlü ve değerli hisseden işgörenler, yaptıkları işi daha istekle yapmakta ve daha yüksek performans sergileyerek, çalıştıkları kurumun mali getirilerine ve müşteri bağlılığına olumlu katkı sağlamaktadırlar (Karakaya, 2015: 41). İşe adanmışlık sonucunda örgüt içerisinde rahatça çalışan işgörenlerin fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları azalmakta, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri kuvvetlenmektedir.

İşe adanmış işgörenlerin, adanmamış işgörelere göre daha iyi performans sergilemelerinin dört temel nedeni vardır. İlk olarak, işe adanmış işgörenler genellikle minnettarlık, neşe, coşku gibi pozitif duygular yaşamaktadırlar. Bu olumlu duygular; işgörenlerin, sürekli üzerinde çalıştıkları kişisel kaynaklar üzerinde düşünce-eylem repertuarını genişletmesini sağlamaktadır. İkincisi, işe adanmış işgörenler daha sağlıklı olmaktadır. Sağlıklı olmaları, işgörenlerin tüm enerjilerinin ve yeteneklerinin işlerine aktarabildikleri ve adanmışlık sağladıkları anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, işe adanmış işgörenler, kişisel kaynaklarını ve kendi işlerini yaratmaktadır. Sonuncusu ise işe adanmış



işgörenler, kendi adanmışlıklarını yakın çevrelerindeki işgörenlere de aktarmaktadırlar (Bakker, 2011: 267).

İşe adanmışlık; çaba, anlamlılık, bağlılık, içsel motivasyon gibi unsurları kapsamaktadır. İşgörenlerin, çalıştıkları ortamda, psikolojik güven duygusu hissetmeleri işe adanmışlığı artırmaktadır (Türkmen, 2016: 54). İşe adanmış işgörenlerin işlerine ve çalıştıkları örgüte daha bağlı olmaları, adanmamış işgörenlere göre daha fazla örgüte güven duymaları sonucunu doğurmaktadır. İşe adanmış işgörenler işlerini anlamlı bulmakta ve işlerini yapmaktan tatmin olmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, işe adanmış işgörenlerin daha mücadeleci bir iş çevresi oluşturabilmek için iş kaynaklarını ve iş taleplerini artırma eğilimi gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Örgütlerin performanslarının hedeflenen düzeye getirilebilmesi için, işgörenlerin farklı çözüm önerilerine ve yaratıcı fikirlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Göktepe, 2016: 148). İşe adanmış işgörenlerin, yaptıkları iş ile ilgili en zor görevleri bile güçlü bir şekilde benimseyerek üstlenmek hevesinde oldukları ve yeteneklerini daha çok göstermek istedikleri görülmektedir (Türkmen, 2016: 56).

Son dönemlerde yapılan bir araştırmada, işe adanmışlığın yaşam kalitesini ve memnuniyetini artırdığı ortaya konulmuştur (Kavgacı, 2014: 31). Birçok yönetici, işgörenin mutluluğu ile iş performansının doğru orantılı olduğunu düşünmektedir. Bu genel varsayıma göre; eğer işgören mutlu ise, daha dinamiktir ve işini yaparken daha çok gayret gösterme eğilimindedir (Bakalıcı, 2011: 27). Ayrıca yaptığı işi severek ve isteyerek, enerji ve tutkuyla yapan işgörenler, özel yaşamlarında da daha mutlu ve enerjik olmaktadır.

Yapılan bir diğer araştırmada, işe adanmışlığın, örgütte hizmet veren işgörenlerin performanslarını pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile, işe adanmış işgörenler, örgüt içerisinde olumlu bir çalışma düzeninin gelişmesine ve genel iş performansında iyileşmeler olmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, işe adanmış çalışanlar örgütte olabilecek değişimlere ayak uydurma becerisine sahiptirler. Buna göre işe adanmış işgörenler, çevrelerinde oluşabilecek değişimlere yanıt verebilme ve yeni çevrelere uyum sağlayabilme gibi durumlarda adanmamış işgörenlere göre daha başarılı olmaktadır (Kavgacı, 2014: 32).

Bakker ve Bal (2010), Hollanda’ da görev yapmakta olan 54 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, öğretmenlerin haftalık olarak, işe adanmışlıklarını ve performanslarını değerlendirmektir. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin haftalık iş kaynaklarının pozitif olarak haftalık işe adanmışlıkları ile ilişkili olduğu ve haftalık işe adanmışlık seviyesinin haftalık performans seviyesini etkilediği tahmin edilmiştir. Ayrıca anlık işe adanmışlığın bir sonraki haftanın iş kaynakları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu da savunulmuştur.

İşgörenler kendilerini çalıştıkları örgütte rahat ve refah içinde hissettiklerinde, işe ve örgüte karşı olumlu duygular beslemektedirler. Örgüt yapısı esnek olduğunda yani işgörenler duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiklerinde, işe ve örgüte adanmışlıkları artmaktadır.

Yapılan başka bir çalışmada, işe adanmışlığın, rol çatışması ve stresi, örgüt ve hedeflerinin yol açtığı sinizmi azalttığı görülmektedir. Diğer taraftan işe adanmışlığın, iş üzerinde daha fazla kontrol, örgütün geleceğine güvenme, öğrenme ve deneyimleme isteği, örgüt içerisinde farklılık yaratabileceğine inanma ve örgütte kalma isteği gibi durumların oluşmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. İşe adanmış işgörenlerin, proaktif davranışlar gösterme, inisiyatif alma ve öğrenme gibi konulara diğer işgörenlerden daha yaktın oldukları görülmektedir (Bakalcı, 2011: 28).

İşe adanmış işgörenlerin, iş kazanımları olumludur. İşgörenin yaptığı işin kalitesi, tecrübesi, iş yapma özeni ve yaratıcılığını işe yansıtma derecesi daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir. İşe adanmış işgörenlerin, işleri ile ilgili gelişim olanaklarını araştırdıkları, bu tür olanakları bulamadıklarında ise istedikleri değişimi gerçekleştirmek için harekete geçtikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra, işe adanmışlığı yüksek olan işgörenlerin örgütün değerleriyle uyumlu olduğu görülmektedir (Bal 2009: 123).

Yöneticiler, işe adanmışlığın işgörenlerin stres, endişe, kaygı gibi duygularını azalttığını düşünmektedirler. İşe adanmış işgörenlerin işlerinde daha başarılı olacağı düşünülmekte ve örgütte işe adanmış işgörenlerin çalıştırılması arzu edilmektedir.

İşe adanmışlık, örgütler açısından önemli bir sonuç olarak görülmektedir. İşgören performansında artış, mali kar-zarar çizgisi üzerinde pozitif etki, kişisel refah gibi durumlar işe adanmışlığın örgütsel sonuçlarıdır (Keser ve Yılmaz, 2012: 112).

Yapılan bir başka araştırmada işe adanmış işgörenlerin örgüt açısından sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aybas, 2014: 34):

- Çalıştıkları örgüt için olumlu geribildirim vermektedirler.
- Olumlu bir işveren markası oluşturulup, geliştirilmesine katkı sağlamaktadırlar.
- Örgütte kalmaya isteklidirler, bunun sonucunda personel devir hızı oranını en aza indirmektedirler.
- Örgüt için yüksek seviyede çaba gösterdikleri için, verimlilik, müşteri tatmini, satışlar ve karlılık, hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadırlar.

İşe adanmış işgörenler, işlerini yaparken büyük bir mutluluk ve heyecan duymaktadırlar. İşini severek yapan işgörenlerin performansları diğer işgörenlere göre daha yüksek olmaktadır. İşe adanmış işgörenlerin, çalıştıkları örgütü sevdikleri ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

İşe adanmışlığın bir diğer olumlu sonucu da örgütsel vatandaşlık davranışıdır. İşe adanmış ve örgüte bağlılık gösteren işgörenler, bağlılıklarını gösterebilmek için ekstra davranışlarda bulunmaktadır. Enerjilerini örgütün başarısı için yüksek konsantrasyonla kullanan işgörenler işe adanmaktadırlar. Bu durum sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için işgörenlerin, enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutlarının yüksek olması gerekmektedir (Göktepe, 2016: 149).

İşe adanmışlığın olumlu sonuçlarından bir diğeri iş tatminidir. İşine koşulsuz şartsız adanmış işgörenler, yaptıkları işten zevk almaktadırlar. Yaptıkları işten zevk alan ve mutluluk duyan işgörenlerin, örgütten istekleri ve beklentileri karşılandığı durumlarda iş tatmini oluşmaktadır (Türkmen, 57: 2016).

İşe adanmışlığın, işgörenlerin psikolojik sağlıkları açısından da önemli sonuçları olduğu belirtilmektedir. İşe adanmışlık enerjiklik ve sağlıklı duygu halini yansıtırken, aynı zamanda tükenmişliği engellemeye yönelik bir görev de üstlenmektedir. İşe adanmış işgörenlerin tükenmişlik hissine kapılma düzeyleri diğer işgörenlere göre daha düşüktür. Bu yüzden işe adanmışlık örgütte yaşanan tükenmişlik problemi için de bir çözüm fırsatı olarak görülmektedir (Kavgacı, 2014: 32).

İşe adanmışlığın bir başka olumlu sonucu ise işten ayrılma oranını düşürmesidir. Yapılan birçok araştırmada işe adanmış işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. İşe adanmışlığın işten ayrılma oranı ile zıt yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşe adanmışlığın, enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutlarının işten ayrılma ile zıt yönlü bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. İşe adanmışlık seviyesi, arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Harputluoğlu, 2015: 18).

İşe adanmışlığın olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkilerinin olduğu da görülmektedir. İşe adanmış işgörenler daha fazla görev ve sorumluluk almaya istekli olduklarından yöneticiler görev dağılımı yaparken işe adanmış işgörenleri tercih etmektedirler yani bu işgörenlerden beklenen performans ve işyükü artmaktadır (Kavgacı, 2014: 32). Görev ve sorumlulukların işe adanmışlığı yüksek işgörelere verilmesi diğer işgörenlerin örgütte adil ve eşit olunmadığı düşüncesine kapılmalarına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda işe adanmış işgörenler iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalabilmektedirler. Ayrıca görev ve sorumlulukları yüksek olan işgörenler özel hayatlarını geri plana ittikleri için iş-aile çatışması yaşayabilmektedirler. Daha fazla çalışan işgörenlerin zamanla birtakım sağlık sorunları ortaya çıkmakta ve tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

İşe adanmışlığın yapılan çalışmaların birçoğunda olumlu sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. İşe adanmışlığın işgörenlerin performansını artırması, iş arkadaşları ve üstleri ile olan iletişimini kuvvetlendirmesi, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırması, tükenmişlik, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını azaltması vb. birçok konuda bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

## 2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Geçmişten günümüze gelişen ve değişen yaşam koşulları işletmeleri de etkisi altına almaktadır. Gün geçtikçe modernleşen toplumlarda örgütlerdeki insan kaynağı en değerli unsur olarak önemini giderek artırmaktadır. Artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürmeyi ve hedeflerine ulaşabilmeyi amaçlayan örgütler, fikir ve düşüncelerini açıkça dile getiren işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenlerin kendilerini rahatça ifade edememeleri sonucunda örgütsel sessizlik kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Sessizliğin kelime anlamı Türk Dil Kurumu sözlüğünde ‘ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut’ olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Sessizlik konuşmanın zıttı olarak nitelendirilmektedir. Sessizlik kavramı ilk bakışta iletişime kapalı olma durumu gibi gözükse de aslında etkili bir iletişim aracı olarak da düşünülebilmektedir. Günlük yaşamda ve iş yaşamında bireyler birçok konuda sessiz kalarak çevrelerine farklı mesajlar vermektedirler (Altınışik, 2017: 8).

Sessizlik; psikoloji, sosyoloji, felsefe, antropoloji gibi birçok farklı sosyal bilim dalında çalışılmış bir kavramdır. Felsefe bilimi sessizliği, bireyin bildiğini kendi kararıyla gizli tutması olarak tanımlamaktadır (Durmuş 2015: 66). Psikoloji biliminde sessizlik; özgüvensizlik, içine kapanma, içe dönüklük gibi anlamlar ifade ederken, sosyolojide; eylemsizleşme, toplumsal suskunluk, toplumun sindirilmesi gibi olumsuz anlamlar ifade etmektedir. İnsan bilimciler ise sessizliği, ‘eylemsizlik olarak’ ifade etmektedirler (Çaylak, 2014: 3).

İletişim hayatın olmazsa olmaz bir parçasıdır ve insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. İnsanlar iletişim yoluyla, hem toplumsal değer, tutumlar ve diğer insanlarla ilgili bilgiler edinmekte hem de fikir ve düşüncelerini açıkça belirtme, paylaşma ve değerlendirme imkanlarına sahip olabilmektedirler. Pek çok etkinlik iletişim sayılabilmektedir. Bir işgörenin diğer bir işgörenle konuşması iletişim sayılabileceği gibi, bir işgörenin sessiz kalması da iletişimin başka bir türü olarak sayılabilmektedir (Acaray, 2014: 47).

Örgütler, işgörenlerden bir yandan görüş, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmelerini, kendilerine güvenmelerini, elde ettikleri bilgileri korkmadan, kaçınmadan ortaya koymalarını beklerken, bir yandan da yapılan araştırmalar sonucunda bu

durumların tersi sonuçlar ortaya konulmaktadır. Birçok çalışan örgütlerinde, bilgi paylaşımı ve iletişimin desteklenmediğini belirtmektedir (Taşkıran, 2010: 95).

İşgörenlerin örgüt içerisindeki iletişim türleri örgütün yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Biçimsel örgüt yapısında görev alan işgörenlerin, biçimsel olmayan örgüt yapısındaki işgörelere göre daha çekimser ve sessiz kaldıkları, görüşlerini rahatça ifade edemedikleri görülmektedir.

Yönetici tarafından sergilenen ve örgüt içerisinde işgörenlerin kendilerini suçlu ve önemsiz hissetmelerini sağlayacak birtakım olumsuz davranışlar işgörenlerin psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticinin gösterdiği bu olumsuz davranışların sonuçlarından birisi de, işgörenin örgüte karşı fikir ve düşüncelerini söylemediği ve örgüte giderek duyarsızlaşmaya başladığı örgütsel sessizliktir (Atar, 2018: 57).

İşgörenlerin, örgüt içerisinde yapılan yasal düzenlemelere, yöneticilerin yetkilerini kullanarak çıkar sağlamalarına ve oluşan adaletsizliklere, etik dışı davranışlara ve uygulanan baskılara karşı tepkisiz kalmaları örgütsel düzeyde önemli bir tehlike olarak görülmektedir. Yönetimsel gücün etkisiyle sessiz kalan işgörenlerin yanı sıra bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih eden işgörenlerin de olması kişisel çıkarların örgütsel hedeflerin önüne geçtiğini göstermektedir (Afşar, 2013:3).

Örgütsel sessizlik genellikle istenmeyen olumsuz bir davranış olarak algılanmaktadır. Buna rağmen tüm örgütsel sessizlik davranışları olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Örgütsel sessizlik bazen olup biteni kabul etmek, bazen de olup biteni kabul etmeyerek isyan etmek anlamında kullanılabilir (Çavuşoğlu, 2014: 67).

Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Antalya ilinde faaliyet gösteren 3 zincir otel işletmelerinde çalışan 135 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, sessizlik kavramını açıklayarak kurumlarda sessizliği en aza indirecek ya da ortadan kaldıracak çözümler bulabilmek için sessizliğin nedenlerini, etkilerini ve uygulamalarını araştırmaktır. Diğer bir amacı ise yöneticilerin ve çalışanların örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarını ölçmektir. Yapılan araştırma sonucunda örgüt içerisinde sessizlik ikliminin çok fazla hakim olmadığı, işgörenlerin görüş ve düşüncelerini rahatça ifade ettikleri, sessizlik tutumunun düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel sessizlik kavramı, her geçen gün hızla değişen iş yaşamı ve işletme yöneticilerinin yeni yönetim tarzlarını benimsemesi ile daha fazla gündeme gelen bir kavramdır. Gittikçe daha zorlaşan yaşam koşulları ve işgörenlerin işlerini kaybetme korkuları vb. nedenlerle işgörenler olaylar karşısında duyarsızlaşmakta ve giderek daha sessiz hale gelmektedirler. Tüm bu nedenlerle örgütsel sessizlik üzerinde önemle durulması gereken konular arasında yerini almalıdır.

Örgütsel sessizlik kavramı, günümüzün değişen koşullarında gittikçe önemli hale gelen örgütsel yapı ve bu yapının önemli bir bölümü olan örgüt içi dinamiklerin oluşumu açısından iyi incelenmesi gereken bir kavramdır (Can, 2016: 3). Bu bölümde örgütsel sessizlik başlığı altında, örgütsel sessizliğin tanımı, önemi, gelişimi, boyutları ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış çalışmalar hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

### **2.1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı ve Önemi**

Örgütsel sessizlik son yıllarda araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmeye başlayan bir kavramdır. Örgütsel sessizliğin birçok araştırmacının çalışmasına konu olmuş, üzerinde farklı tanımlar yapılmış bir kavram olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan tanımların gün geçtikçe farklılaştığı ve geliştirildiği görülmektedir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisinde herhangi bir soruna karşı kendi fikir ve düşüncelerini, farklı nedenlerle (olumsuz tepkilerden çekinme, sorun çıkarıcı biri olarak algılanma ya da görüşlerinin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı vb.) bilinçli/kasıtlı bir şekilde ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 368).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre ilk defa 1970' de Albert Hirschman tarafından yayınlanan *Exit, Voice and Loyalty* adlı kitabıyla girmiş ve ilk defa Hirschman tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır (Efe, 2018: 60). Hirschman sessizliği pasif de olsa bağlılığı gösteren bir durum olarak ifade etmiş ve işgörenleri, kötü muamele gören fakat şikayetlerini dile getirmeyen, sessiz ve razı olmuş işgörenler olarak ele almıştır. Yönetim bilimciler yaptıkları çalışmalarda sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Atar, 2018: 57-58).



Hirschman'ın ardından sessizlik üzerine yapılan bir diğer çalışma ise Abraham Tesser (1972)'in gerçekleştirdiği 'sessiz tepki' (the mum effect) adlı çalışmadır. Bu araştırma, işgörenlerin büyük çoğunluğunun kötü haber vermek istememelerinden dolayı, olumsuz bilgiyi iletmek istemediklerini ortaya koymuştur. Kötü haberleri iletirken, haberi veren ve alan kişiler arasındaki ilişkinin bozulacağı korkusunun oluştuğu gözlemlenmiştir (Efe, 2018: 60).

Johannesen (1974), sessizlik kavramını ilk defa örgütsel düzeyde ele alarak, işgörenlerin diğer kişilerden bilgi saklaması olarak tanımlamıştır. Örgütlerde oldukça yaygın olarak görülen sessizlik kavramının, işgören davranışlarının görünmeyen yüzüyle ilgili olması nedeni ile, bu konunun çalışılmasının zor olduğunu belirtmiştir (Dal, 2017: 10).

Örgütsel sessizlik kavramı ilk kez kavramsal olarak Morrison ve Milliken (2000) tarafından araştırılmış ve örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt gelişiminin önüne geçen kolektif bir fenomen olarak tanımlanmıştır (Kahya, 2013: 70). İşgörenlerin, örgütle ilgili herhangi bir konuda görüş ve düşüncelerini ifade ettiklerinde, yöneticilerinden alacakları olumsuz geri bildirim, düşüncelerinin önemsenmemesi ve görüşlerinin örgütsel değişim konusunda katkı sağlamayacağı vb. düşünceleri ve korkuları örgütsel sessizliğin oluşmasına ve gelişmesine neden olmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramına ilişkin yapılmış ilk çalışmalardandır. Akademisyenler üzerinde yapılmış bu araştırmanın amacı, sessizliğin oluşmasını sağlayan elverişli koşulları yaratan bağlamsal değişkenleri tanımlamak ve sistemli sessizliğin örgütlerin değişim ve gelişme kabiliyetleri üzerindeki olumsuz etkilerini araştırmaktır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin hem örgütlerin hem de çalışanların gelişmesinin ve değişmesinin önünde büyük bir engel olduğu ortaya çıkmış ve ayrıca örgütsel sessizlik kavramı ilk defa kavramsal olarak ele alınmış, tanımlanmaya çalışılmış, örgütsel sessizliğin nedenleri ve oluşumuna yönelik modeller geliştirilmiştir.

Pinder ve Harlos, Morrison ve Milliken'den sonra 2001 yılında bir çalışma yapmış ve örgütsel sessizlik kavramına ilişkin yapılan ilk tanımlar arasında yer almıştır. Örgütsel sessizliği, 'örgüt içerisindeki işgörenin sahip olduğu, bilişsel, duygusal ya da davranışsal bilgileri, yöneticilerinden ya da süreci etkileme yeteneği olan bireylerden

saklaması ve aktarmaması' olarak tanımlamışlardır (Halbaw, 2018: 22). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt ile ilgili herhangi bir konuya ilişkin fikir ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek söylememesi ve kendisine saklamasıdır.

Pinder ve Harlos (2001), Örgütsel sessizliğin ortaya çıkışı, nedenleri ve türleri hakkında literatür vasıtasıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek, kötü muamele gören işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını, bazı işgörenlerin sessizliği nasıl aştıklarını ve örgütsel bağlamların işgören sessizliğini nasıl ortaya çıkardığını ve güçlendirdiğini araştırmaktır. Yapılan araştırma sonucunda, adaletsizlik algısının örgütsel sessizliğe neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini, sessizliklerini nasıl aştıklarını ve örgütsel bağlamların işgören sessizliğini nasıl oluşturduğunu ve güçlendirdiğini açıklayan bir model geliştirmişlerdir.

Sessizliğin aşağıda sıralanan beş tane ikili fonksiyona hizmet ettiği öne sürülmüştür (Pinder, Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik; hem insanları bir araya getirir, hem de onları birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik; hem insan ilişkilerine zarar verebilir hem de iyileştirebilir.
- Sessizlik; hem bilgi sağlar hem de bilgiyi gizler.
- Sessizlik; derin düşünmenin veya hiç düşünmemenin işaretini verir.
- Sessizlik; hem onay vermenin hem de muhalif olmanın bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizliği konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesi olarak da tanımlamak mümkündür. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel bir olaya özgürce katkı sağlamamalarıdır. Sessizliğin, işgörenlerin örgütleri için bir katkıda bulunmamaları sonucu oluştuğu ifade edilmektedir (Can, 2016: 5).

Başka bir tanımla örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm olabilecek görüş ve fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranış göstererek ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur (Ruçlar, 2013: 67).

Örgütler, rekabetin arttığı müşteri memnuniyeti odaklı iş yaşamında, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için değişimlere uyum sağlayabilen, özgüvenli ve bildiklerini paylaşabilen işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler belirledikleri

amaçları gerçekleştirebilmek için işgörenler ile bilgi paylaşımı içerisinde olmaları gerektiğini bilseler de genellikle işgörenleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessizliğe itmektelerdir. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyumlu bir işgören imajı çizse de günümüzde tepki ve geri çekilme davranışı olarak bilinmektedir. Yapılan araştırmalar ve tanımlar işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen düşüncelerini beyan etme konusunda tereddüt ettiklerini, açıkça konuşmanın ve tartışmalara katılmanın riskli bir durum olduğuna inanmadıklarını göstermektedir (Çakıcı, 2007: 146).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan tanımlara bakıldığında bütün yazarların ortak bir noktada bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik, işletmelerin verimliliğini, üretkenliğini ve değişkenliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde, fikirlerini ifade edemeyen ya da fikirleri sorulmayan işgörenler kendilerine olan güvenlerini kaybederek ‘ben bilmem’ ya da ‘ben yapamam’ düşüncesine kapılmaktadırlar. Bunun sonucunda kendini soyutlama ve itibarsızlaşma vb. durumlar söz konusu olmaktadır (Saçılık, 2014: 34).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan tanımlara bakıldığında, bu durumun genellikle örgüt içerisinde istenmeyen olumsuz bir davranış olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliği, işgörenin bağlılık gösterdiği ahlaklı bir davranış olarak nitelendiren olumlu tanımlamalar bulunmakla birlikte genel olarak bu kavramın işgörenin olaylar karşısında isteyerek sessiz kaldığı örgütsel gelişime ve değişime destek sağlamadığı negatif bir durum olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1’ de literatürde en çok kullanılan örgütsel sessizlik tanımlarının bir özet hali verilmiştir.

**Tablo 2.1: Örgütsel Sessizlik Tanımları**

Örgütsel Sessizlik Tanımları Örnekleri		
YIL	ARAŞTIRMACI	TANIMLAR
1970	Hirschman	Örgüte bağlı işgörenler, tatmin olunmayan durumlarda, işlerin yoluna gireceğinden emin bir şekilde, örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirmektedirler.
1973	Conlee ve Tesser	İşgörenler, genellikle olumsuz haberler bulunan bilgileri aktarmak istememekte, bu durumun insan ilişkilerini bozacağını düşünmektedirler.
2000	Morrison ve Milliken	Örgütsel sessizlik, işgörenlerin, örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini kendisine saklamayı tercih etmesidir.
2001	Pinder ve Harlos	İşgörenlerin, çalıştıkları örgütün iyileştirilmesine yönelik bilişsel, davranışsal ve duygusal düşüncelerini, yöneticilerine veya ilgili kişilere aktaramamasıdır.
2003	Van Dyne vd.	İşgörenlerin, iş ile ilgili fikirlerini ve önerilerini, başkalarını düşünme ya da işbirliğinden dolayı, örgüt yararına olacağını düşündükleri için kendilerine saklamasıdır.
2008	Tangirala ve Ramanujam	İşgörenlerin, iş ya da örgüt ile ilgili sorunlarda; bilgilerini, düşüncelerini ve kaygılarını kasıtlı bir şekilde kendilerine saklaması bağlamında iletişimden kaçınmalarıdır.
2013	Kahya	İşgörenlerin, gerek iş hayatlarındaki, gerekse özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak hem kendi durumları hem de örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir gelişim ve değişim faaliyetine bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan katkıda bulunmayı bilinçli bir şekilde reddetme yönündeki eğilimidir.
2014	Tülübaş ve Celep	İşgörenlerin, örgütsel sorunların çözümüne yönelik bilgi, düşünce, tavsiye ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve bunları sözlü ve yazılı olarak sunmaktan kaçınmasıdır.

**Kaynak:** (Gökçe, 2013: 13, Dönmez, 2016: 33).

Tablo 2.1' e bakıldığında sessizlik kavramına yönelik olarak geliştirilen tanım ve yaklaşımların her geçen yıl farklılaştığı ve geliştiği görülmektedir. 1970 yılında Hirschman'ın geliştirdiği sessizlik tanımının, kendisinden sonraki araştırmacılara öncülük yaptığı ifade edilmektedir.

Örgütsel sessizlik örgütler açısından oldukça önemli bir davranış olduğu için araştırmacıların ilgisini çekmekte ve üzerinde farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Tüm tanımlamalar sonucunda örgütsel sessizlik, bir işgörenin örgütle ilgili bir olay karşısında

görüş, düşünce ve bilgi birikimini örgütte herhangi bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ile kendisine saklaması, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına bildirmemesidir.

### **2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin üç dönem olarak ele alındığı görülmektedir. 1970 ve 1980’li yılların ortasına kadar ele alınan dönem İlk Dalga, 1980’li yılların ortasında başlayıp 2000 yılına kadar ele alınan dönem İkinci Dalga, 2000 yılından günümüze kadar ele alınan dönem ise mevcut dalga olarak isimlendirilmiştir (Yeşilaydın vd., 2016: 14). Bu bölümde örgütsel sessizliğin tarihsel gelişim sürecinde yer alan dönemler incelenecektir.

#### **2.1.2.1. İlk Dalga**

Bu dönem 1970’ li yıllardan başlayarak 1980’ li yılların ortasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Araştırmacılar bu dönemde ses ve sessizlik kavramlarının farklı anlamlar içerdiğini ifade ederek bu kavramları gruplandırmaya çalışmışlardır (Seçer, 2018: 8). Bu dönemde örgütsel sessizlik kavramına yönelik yapılan çalışmalar artarak farklı bir boyuta taşınmış ve sessizlik ile seslilik kavramları kategorize edilmeye çalışılmıştır (Burulday, 2018: 26).

Hirschman 1970 yılında örgütsel sessizlik üzerine çalışmalar yapmış ve ilk dalganın başlangıcını gerçekleştirmiştir. Hirschman, işgörenlerdeki sessizlik davranışını örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiştir. Hirschman ayrıca bu dönemde örgütsel tatminsizliğe ‘çıkış’ (exit) ve ‘seslilik’ (voice) olmak üzere iki farklı çözüm önerisi getirmiştir. Çıkış; işgörenin çalıştığı örgütten bağını koparmasını ifade ederken, seslilik ise işgörenin örgütte gerçekleşen olaylar karşısında fikrini açıkça söyleyerek rahatsız olduğu durumları özgürce ifade etmesidir (Akay; 2017: 16).

İlk dalga döneminde öne çıkan çalışmalardan bir diğeri de Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından 1970 yılında geliştirilen susma etkisi (the MUM Effect) isimli çalışmadır. Bu çalışma işgörenlerin olumsuz bilgileri başkalarına iletirken huzursuzluk yaşayacaklarına inanmaları ve bu nedenle bilgiyi iletmekten kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır. İlerleyen yıllarda bu araştırma, örgütsel açıdan değerlendirilerek,

işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları problemler ve sessiz kalma nedenlerinin açıklanması için kullanılmıştır (Kavak, 2016: 31).

Bu dönemde sessizlik ile ilgili gerçekleştirilen bir diğer önemli çalışma ise 1974 yılında Elisabeth Noelle – Neumann tarafından gerçekleştirilen sessizlik sarmalı isimli çalışmadır. Bu çalışmada bireylerin toplum sorunları ile ilgili kendilerine gösterilen desteğin eksik olduğunu düşündüklerinde, sessiz kalma eğilimlerini sürdürdükleri ifade edilmektedir. Bireylerin korku veya kendinden emin olamama duyguları yaşadıklarında ve toplumun desteğini yeteri kadar göremediklerinde, genellikle konuşmaya karşı isteksiz olup sessiz kalma eğilimine yöneldikleri görülmektedir (Zafer, 2014: 22). Susma etkisi ve sessizlik sarmalı teorileri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

#### **2.1.2.2. İkinci Dalga**

Bu dönem 1980 li yılların ortalarında başlayarak 2000 li yıllara kadar devam eden dönemdir (Yeşilaydın vd., 2016: 14). Bu dönemde örgütsel sessizlik kavramına gösterilen ilgi giderek artmış ve örgütsel sessizlik ile ilgili kavramlar ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde sessizlik ve seslilik ile ilgili yapılan çalışmalar, whistleblowing (muhabirlik), örgütsel muhalefet, konu benimsetme gibi yapıları da konu alacak şekilde geliştirilmiştir. 1990' lı yılların sonuna doğru ise sessizlikle ilgili olarak sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma yapıları ortaya çıkmıştır (Atasever, 2013: 58-59).

Whistleblowing (muhabirlik), örgüt içerisindeki haksız davranış ve yöntemlerin gerekli mercilere bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Seslilik ve whistleblowing birbirinden farklı kavramlardır. Seslilik bilgi sahibi olan bireylerin genellikle olumlu durumlarda görüş bildirmesi, whistleblowing ise olumsuz bir durumun önüne geçmeye yönelik davranışlarda bulunmasıdır (Çöp, 2015: 61).

Örgütsel muhalefet kavramını 1986 yılında Graham ortaya koymuştur. Graham örgütsel muhalefet kavramını tanımlarken seslilik ve sessizlik kavramlarının varlığını öne sürmüştür. Örgütsel muhalefet, mevcut uygulamalara karşı bilinçli bir duruş çabası olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2015:7).

Konu benimsetme, 1990' lı yılların başında üst yönetime yönelik olarak geliştirilen bir diğer sessizlik ve seslilik ile ilgili çalışmadır. Konu benimsetme, bir örgütte

yöneticilerin, performans geliştirebilme adına işgörenlerin dikkatini önemli konulara ve gelişmelere çekmeye yönelik çabaları olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2011: 29). Konu benimsetme bir konu ya da sorun ile ilgili sessizliği bozma ve açıkça konuşma olarak ifade edilebilmektedir. Örneğin, kadın yöneticilerin örgütteki kadın-erkek eşitsizliği konusunda sessizliklerini kırması konu benimsetme davranışı olarak görülebilmektedir (Çakıcı, 2007: 150).

İkinci dalga kapsamında ortaya çıkan bir diğer araştırma konusu ise sosyal dışlanmadır. Sosyal dışlanma, işgörenin kendisini örgüte ait hissetmemesi, örgüt içerisinde kendi varlığını hissetmemesi, diğer işgörenler tarafından örgütsel süreçlerden mahrum bırakılmasıdır. İşgörenler sosyal dışlanma karşısında örgüte yönelik sesli veya sessiz bir şekilde tepki göstermektedirler (Halis ve Demirel: 2016, 326).

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak ortaya çıkan diğer bir araştırma konusu da sağır kulak sendromudur. Sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. Bu davranış işgörenlerin, örgüt içerisinde karşılaştıkları olumsuz bir duruma karşı düşünce ve görüşleri ile memnuniyetsizliklerini bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlanabilmektedir (Örenlili, 2018: 7). Sağır kulak sendromu konusu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Cohen ikinci dalga olarak adlandırılan bu dönemde sessizlik kavramına karşı geliştirdiği farklı bir düşünce ile yerini almıştır. Önceki çalışmalara bakıldığında araştırmacılar sessizliği bir 'kabul etme' davranışı olarak tanımlamışlardır. Cohen, sessiz kalmanın her zaman 'kabul etme' anlamında olacağı düşüncesine karşı çıkmış ve bu kavramın başka anlamlar da taşıyabileceği düşüncesini geliştirmiştir. Cohen, adil yönetilen bir örgütte bulunmayan ve kötü davranışlar gören işgörenlerin sessizliğin hangi anlamlarını taşıyabileceğini incelemiştir (Dinçer, 2017: 44).

### **2.1.2.3. Mevcut Dalga**

Bu dönem 2000' li yıllardan başlayarak günümüze kadar olan dönemi kapsayan süreçtir (Yeşilaydın vd., 2016: 14). Mevcut dalga döneminde örgütsel sessizlik kavramı yapılan çalışmalara konu olan, giderek yaygınlaşan, geliştirilen ve örgüt içerisindeki önemi anlaşılan bir kavram haline gelmiştir.

Mevcut dalga olarak nitelendirilen bu dönemde, örgütsel sessizlik kavramının birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir. Günümüzde bu konuya yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bu dönemde örgütsel sessizlik kavramı ses ve seslilik kavramları ile birlikte ele alınmış ve örgütsel sessizliğin farklı boyutları ortaya konulmuştur (Budak, 2015:8).

Örgütsel sessizlik kavramı mevcut dalga döneminden önceki dönemlerde çalışılmış ve geliştirilmiş bir kavramdır ancak anlamsal olarak detaylı bir şekilde ele alınmamıştır. 2000 yılında ilk defa Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği farklı şekillerde ele almış, bireysel düzeydeki örgütsel sessizliği, örgütsel seviyeye taşımış ve örgütsel sessizlik kavramının yönetim alanında dikkat çekmesini sağlamıştır (Çöp, 2015:62). Morrison ve Milliken' in ardından 2001 yılında Pinder ve Harlos gerçekleştirdikleri 'çalışan sessizliği' çalışmaları ile sessizliğin detaylarını ortaya koymuş ve sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmaya yön vermiştir. Bu döneme bakıldığında ortaya çıkan önemli çalışmalardan bir diğeri ise 2003 yılında Dyne ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarıdır. Dyne ve arkadaşları işgören sesliliği ve işgören sessizliği kavramlarını birbirinden ayrı ve çok boyutlu olarak irdelemişlerdir. İşgören sessizliğinin bilinçli ve kasıtlı bir davranış olduğunu belirtmişlerdir (Acaray, 2014: 93).

Örgütsel sessizlik kavramının tarihsel gelişimi görüldüğü gibi üç dönemde ele alınmıştır. Sessizlik kavramı ilk dalga döneminde ilk defa ortaya çıkmış ve temelleri atılmış, ikinci dalga döneminde yavaş yavaş gelişmeye başlamış ve o dönemde ortaya çıkan bazı kavramlarla ismi daha çok duyulmaya başlamış, mevcut dalga döneminde ise anlam olarak geliştirilmiş, yaygınlaşmış ve araştırmacıların oldukça ilgisini çeken bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel sessizliğin bu üç tarihsel döneminde ortaya çıkan önemli çalışmalar daha sonra yapılan araştırmalara öncülük etmiştir.

### **2.1.3. Örgütsel Sessizlik ile İlişkili Temel Kavramlar**

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilişkili literatürde en çok ele alınan; örgütsel ses, iletişim, öğrenilmiş çaresizlik ve sineye çekme kavramları incelenecektir. Örgütsel sessizlik ile bu kavramlar arasındaki benzer ve farklı yönler ortaya konulacaktır.



### 2.1.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilişkili kavramların en başında örgütsel ses kavramı yer almaktadır. Örgütsel ses kavramı örgütsel sessizlik kavramının zıttı olarak düşünülmekle birlikte birbirinin tersi olarak düşünülmemesi gereken kavramlardır.

Örgütsel ses kavramı incelenmeden önce ses ve sessizlik kavramlarının incelenmesi gerekmektedir. Ses kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, ‘Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim’ olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Ses, doğada çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan titreşimlerin canlıların kulağına ulaşmasıdır. Özellikle, insanların birbirleriyle iletişim kurabilmeleri için bu titreşimlere anlam yüklenmesi çok önemlidir (Budak, 2015: 4).

Seslilik kavramı ise Türk Dil Kurumu sözlüğünde, ‘sesli olma durumu’ olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Seslilik, bilgi ve düşüncelerini aktarabilmesi için gelişimin ve değişimin önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Seslilik, örgütü geliştirmeyi amaçlayan ve fikir alış-verişi üzerine kurulu olumlu bir davranış olarak görülmektedir (Çöp, 2015: 53). Bir işgören, karşısına çıkan olaylar karşısında görüş, öneri ve endişelerini dile getirirken, bazı olaylar karşısında sessizliği tercih edebilmektedir. Bu yönüyle seslilik ve sessizlik kavramları bir bütünü oluşturmaktadır (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 7).

Çalıştıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirirken işgörenlerin en belirgin özelliği, sosyal bir varlık olmasıdır ancak işgörenler başkaları ile ilişkiler kurarken genellikle kendi istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadırlar (Efil, 2010: 305). Ses kavramı, ‘yönetime bireysel veya kolektif talepte bulunmak adına tehlikeli durumlardan kaçmak yerine bunları değiştirmek üzere herhangi bir girişim’ olarak tanımlanmıştır. Ses kavramı, görüş, bilgi, düşünce ve endişelerin açığa vurulması olarak ifade edilmektedir (Özdil, 2017: 44).

Örgütsel ses kavramını; işgörenlerin düşünce, görüş, fikir ve sahip oldukları bilgileri istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile ifade etmeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Alparlan, 2010: 5). Bu kapsamda bakıldığında örgütsel sessizliği, örgütsel ses kavramının karşıtı olarak ifade etmek mümkündür. Örgüt içerisinde örgütsel ses kavramı desteklenen olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses kavramının birlikte incelendiği çalışmalara bakıldığında günümüzde işletmeler ve örgütlerde örgütsel sesin örgütsel sessizliğe göre daha fazla önem kazandığı noktasının vurgulandığı görülmektedir. Örgütler, işgörenlerinin daha etkili ve verimli çalışmalarını bekliyorsa, işgörenlerin sesine kulak vermelidirler. İşgörenlerin yaratıcı ve üretken olmaları, düşüncelerini, tavsiyelerini ve eleştirilerini sesli olarak karşı tarafa iletmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgütsel sessizliği ortadan kaldırılmasına ve örgütsel sesin yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örgütsel ses sadece dinlemekle kalmamalı, ‘ses’ e neden olan olaylar araştırılmalı ve çözüm önerileri sunulmalıdır. Örgütsel sesin değerlendirilmesi örgütler açısından büyük önem arz etmektedir (Uğur, 2016: 85).

Sonuç olarak bakıldığında, örgütsel sessizlik kavramı işgörenin olaylar karşısında gösterdiği bir tepki olsa da örgüt içerisinde istenmeyen olumsuz bir kavramdır. Örgütsel ses kavramı ise işgörenin örgüt içerisinde sesini çıkarması olarak ifade edilebilen ve örgüt tarafından desteklenen olumlu bir kavramdır.

### **2.1.3.2. Örgütsel Sessizlik ve İletişim**

İnsan ilişkilerinin temelinde her zaman iletişimin varlığı söz konusu olmuştur. İnsanlar günlük yaşamlarında sürekli başka insanlarla iletişim halindedirler. Örgütlerde günlük faaliyetlerin sürdürülebilmesi için iletişim önemli bir kavramdır. Örgütsel sessizlik işgörenler arasındaki iletişimin başka bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır.

İletişim, ‘Duygu düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması’ olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). İletişim, toplumdaki kişiler arasında ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan; gönderici, alıcı, ileti, iletişim araçları ve iletişim kanalları gibi ögeler ile sıkı sıkıya bağlı kesintisiz bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. İletişimin temel amacı, bireyler arasında ortaklığın oluşturulması ve karşılıklı ilişkilerde fikir, düşünce ve bilgilerin belirli bir insan topluluğu içinde aktarılacak birliğin sağlanması olarak açıklanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 8).

Dil insanlar arası iletişimin en etkili aracıdır. İletişim kavramı, bağlantı ve ilişki kurmayı aynı zamanda da kurulan ilişkileri sürdürmeyi kapsamaktadır. Etkili iletişim bireylerin; bilgi toplama, sorun çözme ve düzenleme gibi sahip olduğu tüm becerilerini kullanmasına olanak vermektedir. Etkili bir iletişim söz konusu olmadığında iş

yaşamında ve özel yaşamda tam anlamıyla başarı elde edilmesi söz konusu değildir (Uğur, 2016: 86). İletişim, örgütlerin başarılı olmasında etkili anahtar bir kavramdır. Örgütsel sessizlik ise, bir örgütte iletişime zarar veren ve örgütün bütün faaliyetlerini tahrip eden olumsuz bir kavramdır (Kahya, 2013: 102).

Günümüzde örgütler, katılımcı yönetim tekniklerini kullanarak işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Personel güçlendirme, toplam kalite yönetimi, örgütsel adalet ve ekip çalışmaları gibi uygulamalar ile işgörenlerin örgütsel yönetime katılarak, görüşlerini açıkça dile getirmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak bu çalışmalara rağmen, işgörenlerin örgütle ilgili konularda konuşmaya isteksiz oldukları ve fikirlerini açıkça beyan etmekte tereddüt ettikleri görülmektedir (Kaya ve Aykan, 2009: 678).

Ocak (2017), İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin çeşitli bölümlerinde ve çeşitli kademelerinde çalışan 77 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki bağımsız ve ortak etkilerinin bulunmasıdır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde etkili iletişimin gerçekleşmesi sağlayan birçok engel vardır. Etkili bir iletişimin söz konusu olmadığı işletmelerde bireysel ve örgütsel başarının sürdürülebilirliği pek olanaklı değildir. İşgörenlerin sessizlik davranışına ilişkin tutumları, örgütün iletişim atmosferinin ve örgütün sağlıklı olup olmadığının bir göstergesi olabilmektedir. Örgütlerde sağlıklı bir iletişimin olmaması ya da örgütsel sessizliğin yaygın olmasının işgörenler açısından sonuçlarının yüksek duygusal tükenmişlik olduğu düşünülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

Örgütle ilgili herhangi bir olay ya da problem karşısında sessiz kalma ve kendini geri çekme davranışı örgütsel iletişimin etkili olmadığının bir göstergesidir. Bir örgütte örgütsel sessizlik davranışı yaygın olarak görülmekte ise, bu örgütte kurulan karşılıklı iletişimlerde sağlıklı bir iletişimin söz konusu olmadığı düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerde strese, sinizme ve arkadaşlar arasındaki kopuk ilişkilere neden olduğu için hem işgörene hem de örgüte zarar veren bir durumdur. Konuşmada, bilgi paylaşımında ve geri bildirimde bulunmada isteksizlik ve sessizlik işgörenlerin moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan

çalışmalar tüm çabalara rağmen işgörenlerin örgüt ile ilgili konularda sessiz kaldıklarını göstermektedir (Uğur, 2016: 88).

Örgütsel sessizlik, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesinin önünde bir engeldir. Örgütlerin gelişebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sürekli başkalarıyla iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu yüzden kendilerini rahatça ifade edebilen, fikir ve düşüncelerini açıkça beyan eden işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır.

### **2.1.3.3. Örgütsel Sessizlik ve Öğrenilmiş Çaresizlik**

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilişkili kavramlardan bir diğeri de öğrenilmiş çaresizliktir. Örgütsel sessizlik kavramının işgörelenler tarafından tekrarlanan ve benimsenen bir davranış haline gelmesi öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı ilk defa Seligman tarafından 1964 yılında köpekler üzerinde yapılan öğrenme deneyi ile fark edilerek ortaya çıkarılmıştır. Bu kavram 1967 yılında teori haline gelmiş hayvanlar ve insanlar üzerinde deneyler yapılmaya devam edilerek geliştirilmiştir (Arslan, 2015: 24). Yapılan deneyde isimleri; kaçma, çaresizlik ve kontrol olmak üzere üç köpek grubu oluşturulmuştur. Öncelikle çaresizlik ve kaçma grubundaki köpeklere elektrik şoku verilmiş ve şokun verileceğine dair bir işaret gösterilmemiştir. Çaresizlik grubundaki köpekler şok karşısında tepkisiz kalırken, kaçma grubundakiler burunlarıyla şoku engellemişlerdir. Daha sonra, bütün gruplardaki köpeklere kaçma eğitimi verilmiştir. Köpeklere şokun geleceğiyle ilgili işaret verilmiştir. Kaçma ve kontrol grubundakiler 60 saniye içerisinde diğeri bölümlere kaçmışlar fakat çaresizlik bölümündekiler kaçmayarak tepkisiz kalmışlardır. Çaresizlik grubundaki köpekler isteseler şoktan kaçabilecek durumda olmalarına rağmen öğrenilmiş çaresizliği kabul ettikleri için artık şoktan kurtulamayacaklarını düşünmektedirler (Şahin, 2016: 10).

Öğrenilmiş çaresizlik, olaylar sonucunda acaba olumsuz sonuç olursa ne yapılmalıdır? sorusunun cevabına belli nedenler bulabilmektir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin içinde bulunduğu durumu kendi davranış ve hareketlerinin değiştirmeyeceğine inanması sonucunda oluşan kayıtsız bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2015: 24).

Öğrenilmiş çaresizlik kavramına bakıldığında, örgütsel sessizlik kavramına benzer yönleri olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik kavramında işgörenler, öğrenilmiş çaresizlik davranışında olduğu gibi örgüt içerisindeki olaylar karşısında görüş ve düşüncelerini ifade ettiklerinde herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşündüklerinden tepkisiz kalmaktadırlar. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini önemsemediğinde, işgörenler zamanla görüşlerini belirtmekten kaçınmaktadırlar. Örgüt yöneticileri ve yetkililer tarafından örgütsel sessizliğin önüne geçilmediği takdirde bu durum öğrenilmiş çaresizlik davranışına dönüşmekte ve sürekli tekrarlanan bir davranış haline gelebilmektedir.

#### **2.1.3.4. Örgütsel Sessizlik ve Sineye Çekme**

Örgütsel sessizlik ile ilişkili bir diğer kavram sineye çekme kavramıdır. Sineye çekme kavramı da örgütsel sessizlik gibi bir çeşit tepkisiz kalma davranışı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin herhangi bir olay karşısında kendilerini korumak için gösterdikleri davranışa sineye çekme davranışı adı verilmektedir. Sineye çekme kötü bir davranış, söz veya olaya ister istemez katlanmak olarak da tanımlanmaktadır. Örgütte problemleri paylaşmama, düşünce ve görüşleri gizleme bu davranışın en belirgin özelliklerindedir (Brinsfield, 2009: 34).

Sineye çekme davranışı, savunma amaçlı örgütsel sessizlik davranışı içerisinde yer almaktadır. Örgütlerde sürekli olarak görülmeyen geçici bir davranıştır. Sineye çekme davranışının temelinde korku vardır ve korku işgörenlerin kendisini ifade etmesini engellemektedir (Şahin, 2016: 10). İşgörenlerin, kendilerini ifade etmeleri sonucu üstlerinden gelebilecek olumsuz tepkiler, baskılar, işini kaybetme vb. korkular nedeni ile görüşlerini kendilerine sakladıkları ve tepkisiz kaldıkları görülmektedir.

Sineye çekme davranışı, geçici bir davranış olduğu için bu davranışı gösteren işgörenler çaba gösterildiğinde açıkça konuşabilmeye ikna edilebilecek özelliklere sahip işgörenlerdir. Örgüt içerisindeki, problemlerin ve olumsuzlukların farkında olan işgörenler sineye çekme davranışı göstererek, tepkilerini göstermek için doğru yeri ve zamanı beklemektedirler (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

İşgörenlerin, örgütsel olaylar karşısında tepkilerini gösterecekleri doğru yer ve zaman örgütte oluşabilecek durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütte sineye çekme davranışı ortadan kaldırılıp yerine seslilik davranışı geldiğinde, işgörenlerin korku duyguları da ortadan kaldırılmış olmaktadır (Şahin, 2016: 11).

Örgütsel sessizlik ve sineye çekme davranışı birbirlerine benzer ancak birbirleriyle karıştırılmaması gereken kavramlardır. Sineye çekme, örgütsel sessizliğin bir türü olan savunma amaçlı sessizlik içerisinde yer alan geçici bir işgören davranışıdır. Örgütsel sessizlik ise daha kapsamlı ve örgüt içerisinde sürekliliği görülen bir davranıştır. Bu açıdan bakıldığında sineye çekme davranışını işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının bir türü olarak görmek mümkündür.

## **2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI**

Örgütsel sessizlik kavramı, zaman içerisinde farklı kişiler tarafından araştırılmış ve örgütler için giderek önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel sessizliğin önem kazanması ile birlikte bu kavramın boyutları da araştırılmaya başlanmıştır. İlk olarak örgütsel sessizlik iki boyutta incelenmiş, daha sonra yapılan çalışmalardan yola çıkılarak kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik olmak üzere üç boyut olarak açıklanmıştır.

Dyne, Ang ve Botero (2003), yaptıkları bir çalışmada işgören sessizliği ve sesliliğinin birbirinden ayrı, çok boyutlu yapılar olarak kavramsallaştırılması gerektiğini araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda sessizliğin ve sesliliğin örgütlerde farklı sonuçlara yol açtığı, örgütsel seslilik kavramının örgütsel sessizlik kavramından ayrı olarak incelenmesi gerektiği görülmüştür. Ayrıca sessizliğin üç türü kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik ortaya çıkmış ve bu sessizlik türlerini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir.

### **2.2.1. Kabullenici Sessizlik**

Örgütsel sessizliğin ilk boyutu kabullenici sessizliktir. Kabullenici sessizlik örgüt içerisinde istenmeyen olumsuz bir davranış olarak görülmekle birlikte günümüzde birçok yöneticinin örgüt kurallarına ve mevcut duruma karşı çıkmayan kabullenici sessizlik davranışı gösteren işgörenleri tercih ettiği görülmektedir.

Kabullenici sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisinde ortaya çıkan herhangi bir konu veya sorun karşısında kendisine ait fikir, düşünce, bilgi ve birikimini bildirmemesi olarak tanımlanmaktadır. Uysal sessizlik, boyun eğmeye dayalı sessizlik ve razı olma sessizliği olarak da isimlendirilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlik işgörenlerin bilgi, düşünce ve görüşlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemesi olarak da tanımlanabilmektedir. İşgörenler, örgüt içerisinde konuştuklarında herhangi bir fark oluşturamayacaklarına inandıkları zaman, sorunlar karşısında duyarsızlaşarak, düşünce ve önerilerini açıklamayı kendilerine saklamayı tercih etmektedirler (Durak, 2014: 91).

Kabullenici sessizlik, kabullenmek, kabul etmek, benimsemek, razı olmak anlamlarına gelmektedir. Kabullenici örgütsel sessizlik davranışı gösteren işgörenler, içinde buldukları örgütün koşullarına razı olmakta ve bir çeşit ‘tevekkül ve kaderine boyun eğme’ düşüncesi içine girmektedirler. İşgörenler, koşulları değiştirmek ve konuşmak için hiçbir çaba göstermeyerek, mevcut duruma razı olmaktadır (Acaray, 2014: 133).

Kabullenici sessizlik, genellikle işgörenleri tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da işgörenlerin sonuçları düzeltme ümitlerini kaybetmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlar sonucunda yaşanan çaresizlik hissi, işgörenlerin fikirlerini ifade etmelerinin anlamsız olduğuna inanmalarını sağlamaktadır. İşgörenler, örgütlerindeki koşullardan rahatsız olsalar da bu koşullarda görevlerini yerine getirmeye devam etmekte ve benzer sorunların her örgütte yaşanabileceğini düşünüp sessiz kalmayı tercih seçmektedirler (Özdemir, 2015: 22).

Kabullenici sessizlik gösteren işgörenler, içerisinde buldukları örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde oldukları için, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatif yolların farkında değildirler. Ayrıca haksız bir durum karşısında çözüm yolları aramamakta veya uygun çözüm yollarını görmezden gelme davranışında bulunmaktadırlar (Acaray, 2014: 134).

Kabullenici sessizliğin bir parçası da işgören itaati kavramıdır. İşgören itaati, işgörenlerin örgütsel şartları sorgulamadan ve derinden kabul etmelerini, mevcut alternatiflerin sınırlılığına olan inancını ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik, işgörenlerin bilinçli olarak pasif davranışlar göstermelerini ve örgütsel değişikliklere

katılma gibi konularda diğer işgörenlerin gerisinde kalma hissini de kapsayabilmektedir (Atasever, 2013: 69).

Kabullenici sessizlik davranışı geleneksel yönetim tarzıyla yönetilen, baskıcı ve otoriter örgütlerde daha fazla görülmektedir. Yetkinin üst kademelerde toplandığı, işgörenlerin görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığı örgütlerde işgörenler konuşmaktan çekinmektedirler. Bu davranışın temelinde korku bulunmaktadır. Üst yönetimin olumsuz tepkisi, işsiz kalma vb. korkular nedeniyle işgörenler tepkisiz kalmakta ve kabullenici sessizlik davranışına yönelmektedirler.

Kabullenici sessizlik kavramı, ülkemiz çalışma ortamlarında sıkça kullanılan, 'böyle gelmiş böyle gider', 'boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin' gibi sözlerle de ifade edilmektedir. Bu ifadeler bakıldığında kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Daha önce bütün çabalarına rağmen olayları ve durumları kontrol edemediklerini gören işgörenler, daha sonra örgütsel sorun ve konulara karşı ilgisizleşmektedirler. Önerileri ve görüşleri dikkate alınmayan işgörenler bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunmaktadırlar (Çakıcı, 2008: 98).

Sonuç olarak kabullenici sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisindeki olaylar ve sorunlar karşısında herhangi bir şeyi düzeltmeyeceklerine inandıkları için fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleridir. İşgörenler, örgütsel değişim karşısında ümitlerini kaybettiklerinde ve mevcut çalışma koşullarına boyun eğmeleri sonunda kabullenici sessizlik davranışını benimsemektedirler.

### **2.2.2. Korunmacı Sessizlik**

Örgütsel sessizliğin boyutlarından bir diğeri de korunmacı sessizliktir. Günümüz yaşam koşullarında bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çalışmaları gerekmektedir. Mevcut işlerini koruyamama gibi korkuları olan işgörenlerin korunmacı sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Korunmacı sessizlik, işgörenlerin kendilerini ifade etmeleri durumunda meydana gelebilecek sonuçlardan korktukları için bilerek ve isteyerek sessiz kalmaları ve tercihlerini bu yönde kullanmaları olarak tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizliğin temelinde işgörenlerin fikir ve düşüncelerini belirtmeleri durumunda ortaya çıkacak



olumsuz tepkilerden çekinmeleri, bilgi ve birikimlerini ifade edememeleri bulunmaktadır (Yılmaz, 2018: 21).

Korunmacı sessizlik, korkuya dayalı olarak bir işgörenin kendisini dış tehditlerden korumak amacıyla ilgili görüş, fikir ve bilgilerini esirgemesi olarak da tanımlanmaktadır (Afşar, 2013: 37). Savunmacı sessizlik, kendini korumaya dayalı sessizlik olarak da isimlendirilmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, korunmacı sessizlik davranışının temelinde korku olduğu görülmektedir. Açıkça konuşmaktan korkan işgörenler, kariyerlerinde ilerleyememe, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının desteğini görememe vb. bireysel kayıplar yaşama korkusu ile korunmacı sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Örgüt içerisindeki işgörenler korkudan dolayı görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamakta, böylece kendilerini korumuş olmaktadır (Acaray, 2014: 135).

Korunmacı sessizlik, dış tehditlerden korunmaya yönelik olduğu için bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Korunmacı sessizlik davranışı gösteren işgörenler aşağıdaki davranış biçimlerini sergilemektedirler (Tunçel, 2015: 117):

- Gelecek kaygılarından ya da yöneticilerin olumsuz tepkisinden korktukları için örgütsel olaylar karşısında fikirlerini belirtmemekte ve konuşmamaktadırlar.
- Korktukları için iş ile ilgili bilgileri kendilerine saklamaktadırlar.
- Kendilerini korumak için iş ile ilgili gerçekleri görmezden gelmektedirler.
- Kendilerini korumak için, örgütün gelişmesi ve değişmesi ile ilgili fikirlerini belirtmekten kaçınmaktadırlar.
- Korku ile motive edildikleri için, problemlere çözüm üretme hususundaki görüşlerini kendilerine saklamaktadırlar.

Korunmacı sessizlik davranışında işgörenler örgüt içerisindeki olayların, sorunların ve çözüm yollarının farkındadırlar ancak bireysel korkularından dolayı örgüt adına konuşmaktan çekinmektedirler.

Korunmacı sessizlik ile kabullenici sessizlik kıyaslandığı zaman temelde birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Kabullenici sessizlik korunmacı sessizliğe göre daha derin bir sessizlik davranışdır. Korunma amaçlı sessizliğin temelinde korku duygusu yatmaktadır, kabullenici sessizlikte ise boyun eğme ve razı olma söz konusudur. Korunmacı sessizlikte, olaylar karşısında ses çıkarma, bilinçli olma, alternatiflerin

farkında olma ve örgütten uzaklaşma durumları daha yüksek düzeyde görülmektedir, kabullenici sessizlikte ise bu durumların görülme sıklığı oldukça düşüktür (Yangın, 2015: 82). Korunmacı sessizlik kabullenici sessizliğin aksine, işgörenin mevcut durumla ilgili alternatiflerin olmasına karşın; fikir, görüş ve düşüncelerini esirgemesinin en iyi işgören stratejisi olduğuna inanmasıdır. Korunmacı sessizlikte işgörenler, sorunları görmezden gelerek hataları gizleme yoluna gidebilmektedirler (Ruçlar, 2013: 77).

Korunmacı sessizlik davranışı ülkemizde ve günümüz çalışma koşullarında oldukça sık görülen bir davranıştır. İşgörenler, işsiz kalma, terfi alamama, üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından gelebilecek olumsuz tepkiler vb. durumların oluşmasından korktukları için, kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

### **2.2.3. Korunmacı Sessizlik**

Örgütsel sessizlik boyutlarından sonuncusu ise korunmacı sessizliktir. İlişkileri korumaya yönelik sessizlik, örgüt yararına sessizlik olarak da isimlendirilmektedir.

Korunmacı sessizlik, işgörenlerin başkalarını düşünme ve işbirlikçi tavırları nedeni ile, örgüte ya da diğer çalışanlara fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir örgütsel durum hakkında görüş, düşünce, fikir ve bilgilerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik, alternatif koşulların düşünülmesini ve farkındalığı içermekte ve bununla beraber görüş, fikir ve bilginin saklanması gerektiğini düşündüren bilinçli bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Taşkiran, 2011: 106).

Korunmacı sessizlik davranışı işgören tarafından bilinçli olarak sergilenen bir davranış olmakla birlikte, davranışın temelinde ‘ben’ yerine ‘diğerleri’ düşüncesi bulunmaktadır (Akay, 2017: 36). İşgörenlerin kendilerinden çok başkalarının mutluluğunu düşünmesi veya yardımseverlik gibi nedenlerden dolayı, iş ve örgüt ile ilgili görüşlerini, bilgi ve birikimlerini diğer işgörenlerin ya da örgütün yararı için gizlemesidir. Sessiz kalma kararı veren işgörenlerin önceliği, örgüt ya da iş arkadaşları gibi kendileri dışındaki faktörlerdir (Afşar, 2013: 38-39).

Korunmacı sessizlik, çalışma ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel huzuru etkilemeye yönelik tehditleri önlemek, örgütü ve diğer işgörenleri korumayı odaklayan isteğe bağlı ve proaktif bir davranıştır (Ünlü, 2015: 33). Korunmacı sessizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır, bunlardan ilki işgörenin çalıştığı örgütü koruma amacıyla sessiz

kalması, ikincisi ise diğer işgörenleri koruma amacıyla sessiz kalma davranışıdır. Bu sessizlik davranışında, örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi işgörenin önceliği kendisi değil çalıştığı örgüt ve çalışma arkadaşlarıdır (Acaray, 2014: 138).

Korumacı sessizlik davranışını benimseyen işgörenler aşağıdaki davranışları sergilemektedirler (Tunçel, 2015: 121):

- Örgütteki işbirliğini korumak amacıyla, gizli bilgileri açıklamamaktadırlar.
- Örgüt yararına olduğu için, özel bilgileri korumaktadırlar.
- Çalıştıkları örgüt ile ilgili sırları açıklama konusunda dışarıdan gelen baskılara dirençlidirler.
- Örgüte zarar verme olasılığı olan bilgileri açıklamayı reddetmektedirler.
- Örgüt adına endişe duydukları için, gizli örgütsel bilgileri uygun bir şekilde korumaktadırlar.

Korumacı sessizlik davranışı örgütün herhangi bir emir veya zorlama ile gerçekleşmemektedir. Bu yönüyle korunmacı sessizlik davranışı ile benzerlik göstermektedir. Ancak korunmacı sessizlikte işgörenin kendisini ifade edememesinin temeli korku iken, korumacı sessizliğin temeli, diğer işgörenlerin ilgilerine ve faydalarına odaklanmaktır (Alparıslan ve Kayalar, 2010: 50). Korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik kıyaslandığı zaman aralarında bazı temel farklılıklar olduğu görülmektedir. Korunmacı sessizlik, korunmacı sessizliğin aksine, işgörenin konuşması sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmasından ziyade, diğer çalışanların iyiliğini düşünerek sessiz kalması ile ilgilidir. Örneğin, bir işgören örgüt içi dayanışmanın ve işbirliğinin sürdürülebilmesi için muhalif görüşlerini açıklamayı kendisine saklayabilmektedir (Dirican, 2015: 86).

Şekil 2.1' de örgütsel sessizliğin boyutları, işgören davranışları ve örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik örnekler, işgörenlerin güdülleri ve davranış türleri kavramları adı altında verilmiştir.

**Şekil 2.1:** Örgütsel Sessizliğin Boyutları, İşgören Davranışları ve Örnekleri

Davranışın Genel Doğası	Davranış Türü	
	İşgörenlerin Güdüleri	Sessizlik
İşgören Pasif	<b>İlgisiz Davranış</b> -Razı olmaya dayalı -Fark yaratamayacağı hissi	<b>Kabullenici Sessizlik</b> -Çekilme amaçlı görüş saklama -Kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme
İşgören Aktif	<b>Kendini Koruma</b> -Korku temelli -Bireysel olarak riskli olacağı hissi	<b>Korunmacı Sessizlik</b> -Korkuya dayalı olarak problemler hakkındaki düşüncelerini kendine saklama -Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelme
İşgören Aktif	<b>Başkalarını Koruma</b> -İşbirliğine dayalı -Özveride bulunma hissi	<b>Korunmacı Sessizlik</b> -Gizli bilgileri işbirliği temelinde saklı tutma -Örgüt yararı için gizli bilgileri açıklamama

**Kaynak:** (Van Dyne vd., 2003: 1362-1363).

Şekil 2.1’ de örgütsel sessizliğin boyutları, işgörenlerin sessizlik boyutlarına ilişkin davranış biçimleri ve güdüleri açıklanmıştır. Kabullenici sessizlik, işgörenlerde fark yaratamayacağı hissi oluşturduğu için işgörenler razı olma davranışı gösterirler ve pasiftirler; korunmacı sessizlik, korkuya dayalı olduğu için işgörenler kendini korumaya yönelirler ve aktiftirler; korunmacı sessizlik ise işbirliğine dayalı olduğu için işgörenler örgüt yararına bilgileri saklama davranışı gösterirler ve aktiftirler.

Örgütsel sessizlik boyutlarının, işgörenlerin örgüt içerisindeki sessizlik türlerini gösterdiğini söylemek de mümkündür. Kabullenici sessizlik davranışı görülen örgütlerin korunmacı ve korunmacı sessizlik davranışı görülen örgütlere göre daha baskıcı ve otoriter örgütler oldukları görülmektedir; ayrıca kabullenici sessizlik davranışı, korunmacı ve korunmacı sessizlik davranışlarına göre daha derin ve karmaşık bir davranış boyutudur.

### 2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasından yayılmasına kadar geçen süreci açıklamak amacıyla bazı teoriler geliştirilmiştir. Literatürde öne çıkan bu teoriler, Preumax ve Bedeian’ ın geliştirdiği fayda maliyet analizi, Vroom’ un geliştirdiği bekleme teorisi, Noelle- Neumann’ ın geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılma teorisi

ve susma etkisi (the MUM effect) teorisi. Çalışmanın bu bölümünde bu teoriler üzerinde durulacaktır.

### 2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi genellikle iktisat biliminde kullanılan bir terim olmasına rağmen, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını açıklamak için geliştirilen bir teori olarak da ele alınmaktadır.

Fayda-maliyet analizi, en iyi yatırımı yapmak için yapılacak harcamalar ile elde edilecek kazançların ekonomik açıdan karşılaştırılmasını sağlayan bir yöntemdir. Fayda-maliyet analizi sadece ekonomide kullanılan bir yöntem olmaktan çıkmış, sosyal bilimlerde de sıkça kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Sosyal psikoloji ve davranış bilimi gibi alanlarda, bireylerin kendisi ve çevresi ile olan ilişkilerini değerlendirme konusunda bu analiz yöntemine başvurulmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 58).

Fayda-maliyet analizi teorisine göre, işgörenler örgütteki bir konu veya olay hakkında konuşmaları durumunda, elde edecekleri fayda ile konuşmanın sonucunda oluşacak bedelleri karşılamaktadırlar. Konuşma sonrasında oluşacak bedeli tartarak fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Sessiz kalmaları ya da konuşmaları analiz sonucuna bağlıdır. İşgörenlerin yaptıkları analiz sonucunda, elde ettikleri fayda oluşacak maliyetten az ise sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu analiz çoğunlukla işgörenin kendi kafasında tasarladığı ve belirlediği bir durumdur (Efe, 2018: 80). İşgörenlerin konuştukları zaman ödeyecekleri direkt maliyetler zaman kaybı ve enerjidir. Endirekt maliyetler ise, itibar kaybı, azalan imaj, görüşleri dikkate alınmadığında duyacakları psikolojik rahatsızlıklar, risk ve çatışmalardır. İşgörenlerin en çok korktuğu maliyetler, terfi alamama ve işini kaybetme riskidir (Çakıcı, 2007: 152).

İşgörenlerin örgüt ile ilgili herhangi bir konu hakkında konuşmadan önce neyi söyleyip söylemeyeceğine ve neyi yapıp yapmayacağına ilişkin kendi içlerinde hızlı bir risk değerlendirmesi yaptıkları görülmüştür. İşgörenler, 'Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?' diye sorarak konuşmanın maliyetini ölçmektedirler (Gökçe, 2013: 5). Konuşma ya da sessiz kalmaya yönelik yaptıkları bu planlama kendi çıkarları doğrultusundadır. Çünkü işgörenlerin olaylar karşısında verdikleri tepkiler, fayda veya maliyet olarak geri dönüş yapabilmektedir.

İşgörenler, geçmişte yaşadıkları olaylardan, edindikleri tecrübelerden, yöneticilerin tavırları vb. nedenlerden dolayı sessiz kalmakta ya da konuşmaktadırlar. Fayda-maliyet analizi ile bu nedenleri göz önünde bulundurarak sağlayacakları faydayı ve ödeyecekleri bedelleri karşılamaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

Fayda-maliyet analizi günümüzde örgütlerde sıkça karşılaşılan bir durumdur. İşgörenler bir olay hakkında fikir veya düşüncelerini dile getirmeden önce ‘Konuşsam tepkileri ne olur?’, ‘Konuşmazsam ne kaybederim?’ vb. gibi sorularla basitçe kendi içlerinde bir hesaplama yaparak konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

### 2.3.2. Bekleyiş Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden bir diğeri ise Vroom’ un 1964 yılında geliştirdiği bekleyiş teorisidir. Her işgörenin, çalıştıkları örgütten farklı beklentileri vardır. Beklentileri karşılanmayan işgörenlerin, diğer işgörelere göre örgüt içerisindeki olaylar karşısında tepkisiz ve sessiz kaldıkları görülmektedir.

Bekleyiş teorisine göre, bir işgörenin gerçekleştirdiği davranışı ortaya çıkaran faktörler, işgörenin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisiyle belirlenmektedir. İşgörenlerin, tecrübeleri, çalıştıkları örgütten beklentileri ve umutları vardır. Bu gibi etkenler, işgörenin örgüt içerisinde nasıl davranacağını belirlemektedir (Bildik, 2009: 36).

Bir işgören gerçekleştireceği davranışın, istenen sonuçlar getirebileceğini ya da kötü sonuçları önleyebileceğini ümit ediyorsa ve işgörenin tahmini pozitif sonuçların gelişebileceği yönünde ise, işgören bu davranışa girişme yönünde olumlu bir tutum sergilemektedir. Başka bir ifadeyle işgörenler açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlar doğurduğuna inanırsa açıkça konuşma davranışını azaltmakta ve giderek sessizleşmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 119). Özetle işgörenler, örgüt içerisinde herhangi bir konu veya olay hakkında konuşmadan önce, kısa bir fayda-maliyet analizi yaparlar. Konuşmanın faydası maliyetinden yüksek ise konuşma davranışını gerçekleştirmekte ancak, konuşmanın sonucunda maliyet faydadan yüksek çıktığında sessizliklerini sürdürmeye devam etmektedirler.

Bekleyiş teorisi, işgöreni neyin motive ettiğine değil, motivasyonun belirleyicileri üzerine odaklanmaktadır. İşgörenlerin nasıl davranış seçimi yaptıklarını,

başka bir ifade ile işgörenlerin örgütteki davranışları ile amaçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bekleyiş teorisine göre işgörenleri en çok iki unsur motive etmektedir. Bunlar; işgörenlerin bir şeyi ne kadar çok istedikleri ve istedikleri şeye ulaşma şanslarının ne kadar olduğudur (Serinkan, 2008: 112).

Bekleyiş teorisinin üç temel ana unsuru olan, beklenti, valens ve araçsallık aşağıda özetlenmiştir.

- **Beklenti:** Vroom beklenti kavramını eylemler ve sonuçlar arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin, belirli bir çaba gösterdiklerinde istedikleri sonucu elde edemeyeceklerine olan inançları 'beklenti' olarak açıklanmaktadır. Beklentiler, olasılıklar olarak değerlendirilmektedir. İşgörenler bir davranışı sergilerken veya davranışı sergilemeden önce bile olası sonuçlardan etkilenmektedirler. Davranışı sergilemek için harcanacak çaba ve sonunda elde edilecek bir ödül bulunmalıdır. Eğer işgören, çaba sarfettiğinde belirli bir ödül kazanacağına inanıyorsa (bekliyorsa) daha fazla çaba göstermektedir. İşgörenin çaba sarfetmeye devam etmesi için elde edilecek ödülün, harcanacak çabadan daha büyük olması gerekmektedir (Batmunkh, 2011: 54).
- **Valens:** Valens, bir işgörenin belirli bir çaba harcayarak sahip olabileceği ödülü isteme derecesidir. Bir ödüle farklı işgörenler tarafından farklı şekillerde istek duyulabilmektedir. İnsan istek ve ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle bazı işgörenler bir ödüle sahip olmayı daha çok isterken, bazıları hiç istememektedirler. Bazı işgörenler ise verilecek ödül için çaba göstermeye gerek bile duymamaktadırlar. Valens değeri -1 ile 1 arasında olabilmektedir. Elde edilecek ödül işgöreni ilgilendiriyor ise valens yükselmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 254).
- **Araçsallık:** Bu unsur işgörenlerin, belirli bir çaba göstermeleri sonucunda ödüllendirileceklerine ilişkin inançlarını temel almaktadır. Bir başka ifadeyle, işgörenlerin görevlerini tamamlar tamamlamaz, ödüle sahip olacakları inancıdır. Kısacası, 'Şunu yaparsam, şu sonucu elde ederim' anlamına gelmektedir (Pekel, 2001: 16).

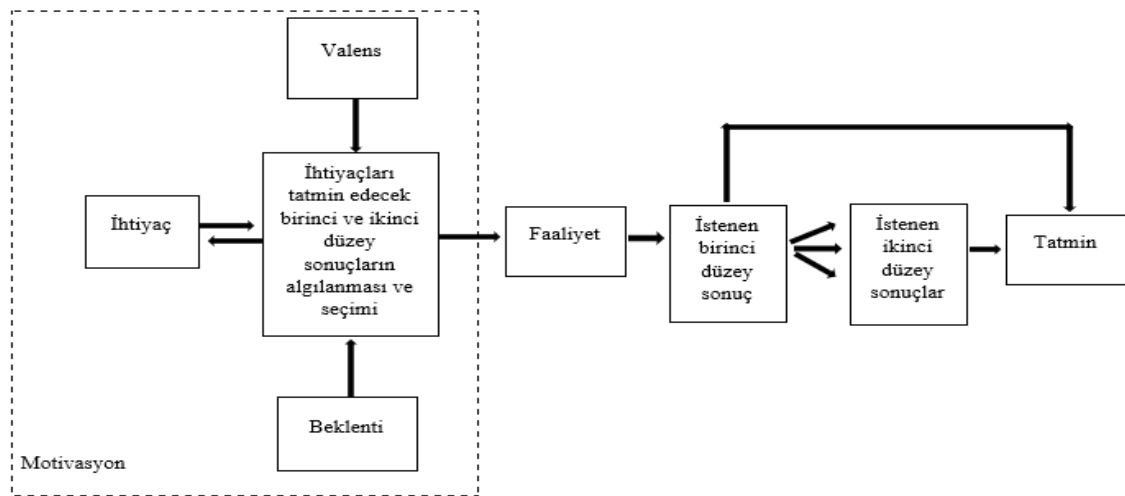
İşgörenler tarafından ortaya konulan performans sonuçları örgüt yöneticileri tarafından ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirme işlemi Birinci Derece Sonuç olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, yüksek performans sonucu terfi almak birinci derece bir

sonuçtur. Terfi ile birlikte artacak maddi kazanç ise iyi bir yaşam sağlamanın aracıdır. İşgörenin ailesine daha fazla maddi imkan sağlması, işgörenin toplumda tanınması gibi dolaylı sonuçlar ikinci derece sonuçlar olarak isimlendirilmektedir. Özet olarak araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derece sonuçlar ile ilişkisini ifade etmektedir (Can, 1999: 364).

Bekleyiş teorisi örgütsel sessizlik kapsamında ele alındığında örgütte çalışan işgörenlerin ödüllendirilerek konuşmaya teşvik edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde görüş ve düşüncelerini ifade eden işgörenler sadece maddi unsurlarla değil, terfi etme, takdir etme vb. gibi manevi unsurlarla da ödüllendirilerek, konuşma davranışına özendirilmektedir. Konuşma davranışı sonucunda beklentileri karşılanmayan işgörenler sessiz kalma davranışını benimsemektedirler.

Vroom'un beklenti, valens ve araçsallık kavramlarının ödüllendirme ve motivasyon ile ilişkisini gösteren süreç Şekil 2.2' de verilmiştir.

**Şekil 2.2:** Vroom'un Motivasyon Süreci



**Kaynak:** (Konur, 2006: 52).

Vroom' un motivasyon sürecine göre her işgörenin farklı istek ve ihtiyaçları vardır. İşgörenler çalıştıkları örgütten bu istek ve ihtiyaçlarını karşılamının beklentisi içerisinde. Örgütler işgörenlerin gösterdikleri faaliyetler sonucunda işgörenleri ödüllendirmektedirler. Bu ödüllendirmeler birinci düzey sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Birinci düzey sonuçlar beraberinde ikinci düzey sonuçları da getirmektedir. Birinci düzey sonuçlar ile işgören tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur.



Özet olarak, ihtiyaçları karşılanarak tatmin olan işgörenlerin motivasyonu sağlanmakta ve böylece konuşma davranışını sürdürmektedirler. Beklentileri karşılanmayan işgörenler ise sessiz kalma davranışını benimsemektedirler.

### 2.3.3. Mum Etkisi Teorisi

Örgütsel sessizliği açıklamaya yönelik teorilerden biri Mum Etkisi isimli teoridir. Bu teori Literatürde susma etkisi olarak da ifade edilmektedir.

Rossen ve Tesser tarafından 1970 yılında geliştirilen Mum etkisi teorisine göre bireyler, istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğunu korumaktadırlar. Mum etkisi, bilinçli olarak bilgiyi gizleme, erteleme ve bilgiyi saptırma anlamına gelmektedir (Yenel, 2016: 31). Başka bir ifade ile mum etkisi, bireylerin kötü bir haberi iletme konusunda isteksiz davranarak, bilinçli olarak sessiz kalmasını ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ayan, 2013: 85).

Mum etkisi, işgörenlerin üstlerine olumsuz bilgileri taşımaktan kaçınmasını da ifade eden bir kavramdır. İşgörenler, örgüt içerisinde 'kötü haber dağıtıcısı' olarak anılmak istemedikleri için olumsuz bilgileri taşımaktan kaçınmaktadırlar. İşgörenler haberi veren ve alan kişiler arasındaki ilişkinin bozulacağı düşüncesi ile kötü haber iletme konusunda isteksizlik yaşamaktadırlar. Yapılan araştırmalarda astların üstlerine bilgi iletirken, bilginin olumsuzluğunu en alt seviyeye getirdikleri görülmüştür. (Erdoğan, 2011: 26-27).

Mum etkisi olumsuz bilgileri iletmekten kaçınma durumudur. İşgörenlerin çalıştıkları örgütte ilişkilerin zarar görmesi, üst yönetimden çekinme ve iletecekleri bilgi veya haberlerden sorumlu tutulma gibi korkuları mum etkisini oluşturabilmektedir. Örgüt içerisindeki unvan ve güç farklılıkları da Mum etkisini artırabilmektedir. Yapılan çalışmalar işgörenlerin, mevcut problemleri ve yanlış giden faaliyetleri bölüm yöneticilerine rapor edecekleri zaman kendilerini rahatsız hissettiklerini göstermektedir. Bu rahatsızlığın en büyük sebebi verecekleri raporda çalışma arkadaşları ve bölüm yöneticileri ile ilgili bilgilerin yer almasıdır. Mum etkisi sadece astların üstlere bilgi verdiklerinde değil, üstlerin olumsuz haberleri çalışanlara ilettikleri zaman da gerçekleşmektedir. Üst yönetimin düşük performans gösteren işgörene geribildirim

vermekten kaçınması ya da ertelemeleri de mum etkisine maruz kaldıklarını göstermektedir (Kahya, 2013: 86).

Mum etkisi örgüt içerisinde istenmeyen bir durumdur. Örgütte görülen hatalı, yanlış ya da eksik bir durumun ilgili kişilere söylenmesi örgüt gelişimi açısından çok önemlidir. Örgüt yararı için, olumsuz durumların bildirilmesi sessiz kalınmaması konusunda işgörenlerin teşvik edilmesi gerekmektedir.

#### **2.3.4. Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Örgütsel sessizlik teorilerinden bir diğeri de sessizlik sarmalı teorisidir. Sürekli değişen yaşam koşulları ve artan rekabet ortamında yöneticiler, örgütün gelişmesine yardımcı olan ve farklı görüşleri açıkça dile getiren işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan sessizlik sarmalı teorisi işgören sessizliğinin nedenlerini açıklamaya çalışan önemli bir teori olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsanlar toplum içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Toplum, insanları saran bir örtü gibidir. Bireyler bu örtü içerisinde kendilerini güvende ve huzurlu hissetmektedirler. Toplumsal örtü dışında kalan bireyler aidiyet duygularını kaybetmekte ve bir tür sosyal bunalım içine girmektedirler. Bir gruba ait olamama ve dışlanma korkusu, bireylerin içerisinde yaşadıkları toplumun davranış ve tutumlarını benimsemesine neden olmaktadır (Çobanoğlu, 2007: 16).

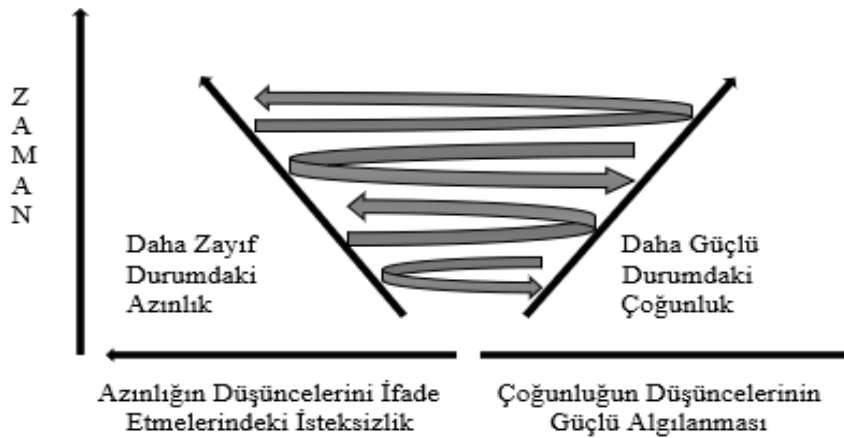
Noelle-Neuman tarafından 1974 yılında geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi, ilk olarak toplumsal davranış ve medya ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu teoride bireylerin düşüncelerini ifade etmek istemelerinin, dış etkenler ile ilişkisini ele alınmıştır (Çöp, 2015: 101). Bu teori bireylerin, bir davranış ve tutum içerisinde bulunacakları zaman, diğer insanların verdiği tepkiye ve çoğunluğun görüşüne göre hareket etmeleri durumunu ifade etmektedir. Bireylerin görüşlerini açıkça belirtme istekleri, çoğunluğun görüşlere verdiği tepkiye göre değişmektedir. Eğer bireyin görüşü, çoğunluğun görüşü ile aynı ise, birey görüşünü daha kuvvetli savunmaktadır. Ancak, kendi görüşü çoğunluktan farklı ise, görüşünü kendi içinde bile savunma konusunda isteksiz davranmaktadır. Bireyler azınlıkta olduklarını düşündükleri zaman izole edilme, bastırılma vb. gibi korkuları sebebi ile çoğunluğun düşüncesine katılmaya eğilim göstermektedirler (Efe, 2018: 82).

Sessizlik sarmalı teorisine göre insanlar yalnız kalmaktan korktukları için sosyal çevrelerinden de soyutlanma korkusu yaşamaktadırlar. Çevrelerinde daha çok saygı görmeyi ve popüler olmayı isteyen bireyler çevrelerini sürekli kontrol ederek hareket ve davranışlarını çevrelerine göre düzenlemektedirler. Çevresi tarafından kabul edilen bireyler düşüncelerini rahatlıkla ifade etmektedirler. Ancak çevresi tarafından kabul edilmeyen bireyler önemsenmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çöp, 2015: 101).

Sessizlik sarmalı teorisini Bowen ve Blackmon örgütsel düzeyde ele almıştır ve bir işgörenlerin örgüt içerisinde konuşma davranışını gerçekleştirmeleri için diğer işgörenlerden destek almaları gerektiğini vurgulamıştır. Diğer işgörenlerden destek bulamayan işgörenlerin kendi görüşünün aksine, dürüstlük içermeyen bir ifade belirtme ya da sessiz kalma yönünde davranış gerçekleştireceklerini belirtmişlerdir. İşgörenlerin örgüt içerisinde, konuşmaları ya da sessiz kalmaları yönünde yapacakları tercihler, örgüt içindeki görüş çoğunluğuna ve örgütsel destek algısına bağlı olmaktadır (Kahya, 2013: 84).

Bowen ve Blackmon' un bir işgörenin, çoğunluğun görüş ve düşüncelerinin yaygın olduğu örgütte iş arkadaşlarının desteğini bulamadıklarında sessiz kalma davranışına yöneldiklerini gösteren sessizlik sarmalı modeli Şekil 2.3' de görülmektedir.

**Şekil 2.3:** Sessizlik Sarmalı Modeli



**Kaynak:** (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

Sessizlik sarmalı modeline göre bir işgörenin fikir ve düşüncelerini belirtmesi için diğer işgörenlerin desteği çok önemlidir. İşgörenlerin, görüşlerini belirttikleri zaman

arkadaşlarının ve üstlerinin desteğini görememesi, örgüt içerisinde arkadaşları tarafından dışlanma, görüşlerinin önemsenmemesi gibi korkuları arttıkça, sessizlik sarmalı ilerlemekte ve işgörenler sessizlik davranışını benimsemektedirler.

Sessizlik sarmalı teorisinin varsayımları aşağıda sıralanmıştır (Kahveci, 2010: 12):

- İşgörenlerin sürekli olarak dışlanma korkusu yaşamaları,
- İşgörenlerin örgüt çalışanları tarafından dışlanmakla tehdit edilmeleri,
- Dışlanma korkusunun işgörenlerin çalıştığı örgütü değerlendirmesine sebep olması,
- İşgörenlerin yaptıkları değerlendirmeler sonucunda görüşlerini belirtmemeleri ve sessizliği benimsemeleri.

Yarmacı (2018), İstanbul ve Aydın illerinde faaliyet gösteren toplamda 29 beş yıldızlı otelde görev yapan 957 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizliği orta düzeyde etkilediği, örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirmeyi ise orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir

Özetle sessizlik sarmalı, işgörenin düşünce fikir ve görüşleri çoğunluktan farklı olduğu zaman işgörenin dışlanma korkusu yaşayarak, görüşlerini belirtmekten kaçınması ya da çoğunluğun fikirlerine katılıyor gibi gözükmesidir. Bu yüzden örgütün gelişmesi için sessizlik sarmalının ortadan kaldırılması ve işgörenlerin konuşmaya teşvik edilmesi gerekmektedir.

### **2.3.5. Kendini Uyarılama Teorisi**

Örgütsel sessizliği açıklamaya yönelik geliştirilen bir diğer teori ise 2003 yılında Premeaux ve Bedeian tarafından geliştirilen ‘Kendini Uyarılama’ teorisidir. Literatüre bakıldığında bazı araştırmacıların bu teoriyi kendini gözlemlene teori olarak da isimlendirdikleri de görülmektedir.

Kendini uyarılama teorisine göre, tüm bireyler kendilerine fayda sağlamak ve buldukları konumu korumak amacıyla toplumla ve çevreleriyle uyum sağlama

eğilimindedirler. Bireyler davranışlarını, buldukları ortama ve durumun gereklerine göre uyumlaştırmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 153). Bireyler, buldukları ortamda diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemekte, gelişen olaylar çerçevesinde tutum ve davranışlarını bu gözlemlere göre şekillendirmektedirler. Bireyin tutum ve davranışlarını gerçekleştirmesindeki ana unsur diğer bireylerin tutum ve davranışları olmaktadır (Akay, 2014: 14).

Kendini uyarılma teorisine göre bireyler, buldukları çevrenin durumuna göre hassasiyet göstermektedirler. Bu hassasiyetin iki sebebi vardır. Birincisi, bireyler kendi görüşünü önemsiz bulmakta ve çoğunluğun düşüncesini doğru kabul etmektedirler. İkincisi ise bireyler dışlanmaktan ve yalnız kalmaktan korkmaktadırlar. Bunun sonucunda bireyler kendi görüş ve düşüncelerini belirtmekten kaçınmakta, çoğunluğun düşüncelerini kabul etmekte ve benimsemektedirler (Batmunkh, 2011: 57).

Örgüt içerisinde işgörenler, iyi bir imaj oluşturmak ve kendilerini göstermek için mevcut koşullara göre davranışlarını değiştirmekte ve şekillendirmektedirler (Greenberg, Baron, 2003: 90). Örgütte kendini uyarılma düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütteki ortamı anlayabilen ve davranışlarını ortama göre şekillendiren işgörenlerdir. Bu işgörenler ‘sosyal bukaletun’ olarak da nitelendirilmektedirler. Örgütteki kurallara karşı duyarlı olan bu işgörenler diğer çalışma arkadaşlarının hassas oldukları konularda da dikkatli davranmaktadırlar. Kendini uyarılma düzeyi yüksek işgörenler, söyledikleri sözlerin ve gerçekleştirdikleri davranışın sonuçlarını önceden kestirebilmekte ve ona göre konuşma ya da sessiz kalma eylemini gerçekleştirmektedirler. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan işgörenler ise yüksek olanların aksine sonuçlarını düşünmeden, düşüncelerini rahatça ifade etme eylemine yatkın işgörenlerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1541, Efe, 2018: 83-84).

Kendini uyarılma teorisine bakıldığında işgörenlerin çevreye uyum sağlama davranışları olumlu gibi gözükse de örgütsel sessizliği tetikleyen bir davranış olduğu görülmektedir. İşgörenler kendi çıkarları doğrultusunda, kendini gösterme, örgütte iyi bir konum kazanma vb. isteklerini gerçekleştirmekte ya da dışlanma yalnız kalma vb. korkuları yüzünden kendilerini çoğunluğa ve örgütteki duruma göre uyarlamaktadırlar. Bunun sonucunda örgütün gelişmesi için faydalı görüş ve düşünceleri kendilerine saklayarak, çoğunluğun düşüncesi yanlış olsa bile uyum sağlamak adına

desteklemektedirler. Sonuç olarak, işgörenler sessiz kalma davranışını benimsemektedirler.

## **2.4. ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ**

Günümüzde örgütlerde görev alan işgörenlerin, bilinçli ve istekli olarak bazı sessiz kalma davranışları gerçekleştirdikleri görülmektedir. İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri; sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çalışan itaati, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde sıralanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde sessiz kalma biçimleri hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

### **2.4.1. Sağır Kulak Sendromu**

İşgörenlerin sessiz kalma biçimlerinden ilki sağır kulak sendromudur. Sağır kulak sendromu, işgörenlerin örgüt içerisindeki olaylar ya da sorunlar karşısında gösterdikleri bir örgütsel sessizlik davranışdır.

Sağır kulak sendromu işgörenlerin örgüt içerisinde oluşan aksaklıkları veya karşılarına çıkan olumsuzlukları görmezden ve duymazlıktan gelmeleri ve böylece sessiz kalma davranışı göstermeleridir (Alparlan, 2010: 40-41). Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanabilen sağır kulak sendromu, işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlar karşısında görmemiş ve duymamış gibi davranmaları olarak da tanımlanabilmektedir (Demirtaş, 2018: 32).

Sağır kulak sendromu işgörenler tarafından olumlu karşılanan bir davranış olarak düşünülmektedir. İşgörenlerin memnun olmadıkları konuları bildirmekten kaçındıkları örgütsel bir norm olarak da yerleşebilmektedir. Bu durumda, işgörenler sessiz kalma davranışına itilebilmektedir (Acaray, 2014: 112).

Sağır kulak sendromunun en çok yaşandığı durum örgütlerdeki cinsel taciz şikayetleridir. Örgütlerde en çok tepki ile karşılaşılan durum cinsel taciz olaylarının bildirilmesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde işgörenlerin, üstlerinin otoritelerini benimsemesi diğer ülkelere göre daha yüksektir. Bu durum cinsel taciz olaylarının bildirilme olasılığını düşürmektedir. Üstleri tarafından cinsel tacize uğrayan kadınların, bu davranışı bildirme olasılığının daha düşük olduğu görülmektedir (Yücel ve Koparan, 2010: 14). Örgüt içerisinde kınanma, kötü duruma düşme, dışlanma, işinden

olma gibi korkular, kadınların cinsel taciz davranışlarını rapor etmesini engellemekte ve onları sağır kulak sendromuna itmektedir.

Sağır kulak sendromunu meydana getiren üç faktör olduğu ifade edilmiştir. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır (Pierce, Smolinski, Rosen, 1998: 48-49):

- **Yetersiz ve Nitelikli Olmayan Örgütsel Politikalar:** Hantal ve belirsiz raporlama prosedürleri.
- **Yönetsel Gereksinimler ve Tepkiler:** Suçlamaların kabul edilmemesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli işgörenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi sürekli hale getiren işgörenlerin görmezden gelinmesi, mağdura misilleme yapılması.
- **Örgütsel Özellikler:** Aile işletmeleri, düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonuna sahip küçük işletmeler, kırsal kesimdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

Örgüt içi iletişim, örgüt politikaları, örgüt içi adaletin gelişmemesi ve örgüt iklimi sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasının sebepleri olarak görülmektedir. Örgüt içi iletişim sağır kulak sendromunun gelişmesi üzerinde daha etkili bir kavramdır. Örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmeleri için iyi bir örgütsel iletişimin olması gerekmektedir. Günümüz modern örgütlerde iletişim önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde işgörenler, sorunlarını veya memnuniyetlerini belirtmeyerek sessiz kalma davranışını benimsemektedirler. İşgörenler ‘görmedim’, ‘duymadım’, ‘bilmiyorum’ cevaplarının verilebilecek en kolay cevap olduğunu belirterek sağır kulak sendromunu seçmektedirler (Yanık, 2012: 52).

Sağır kulak sendromu özetle, işgörenlerin şahit oldukları bir olay karşısında bilinçli bir şekilde görmedim bilmiyorum diyerek sessiz kalma davranışını seçmeleridir. Bu davranış biçiminin katı ve baskıcı örgüt yapılarında daha çok görüldüğü bilinmektedir. İşgörenler üstlerinin tepkisinden çekindiklerinden sağır kulak sendromuna yönelmektedirler. Örgütlerin gelişmesi, büyümesi, etkin ve verimli olabilmesi için örgüt içindeki sorunların büyümeden çözülebilmesi amacı ile yöneticilerin işgörenleri konuşmaya teşvik etmesi gerekmektedir.

### 2.4.2. İşgören İtaati

İşgörenlerin sessiz kalma biçimlerinden bir diğeri de işgören itaatidir. İşgören itaati geleneksel örgüt yapılarında sıkça karşılaşılan bir davranış biçimidir ve işgörenlerin üstlerinin emir, istek ve beklentilerini koşulsuz şartsız yerine getirmelerini ifade etmektedir.

İşgören itaati davranışı, örgütsel koşulları derinden bir kabullenışı, mevcut durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve alternatiflerin farkındalığının sınırlı olduğunu ifade etmektedir. İtaat etme davranışı, mevcut kişiler yerine başkalarını arama arzusunun eksikliği ve mevcut alternatifleri görmezden gelme durumları ile aynı anlamdadır (Bildik, 2009: 43).

İşgören itaati, geleneksel örgüt yapısının temel yapı taşlarından birisidir. Geleneksel örgüt yapısında çalışan işgörenler, genel politikaları ve üstlerinin emirlerini takip etmek ve itaat etmek zorundadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda güçler tek bir merkezde toplanmakta ve otoriter bir yönetim anlayışı hakim olmaktadır. Geleneksel örgütler bünyelerinde farklı fikirleri ve görüş ayrılıklarını barındırmayan otoriter bir anlayış ile itaat kültürü oluşmasını sağlamıştır. Otoriteyi destekleyen kurallara itaat etmek örgütsel bağlılığın bir gereği olarak görülmektedir (Saylı, 2008: 189).

Yapılan bazı araştırmalara göre sessizlik, işgörenlerin ‘ilişkilerin reddedilebilir durumunu’ kabul etmediği, kendi istekleriyle bilinçli olarak gerçekleştirdikleri göreceli bir durum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışında bulunan işgörenler, itaatkar işgörenlerle kıyaslandıklarında stres düzeylerinin göreceli olarak daha yüksek, alternatiflerin farkında olmaları daha olası, mevcut durumu koruma çabalarının daha düşük olduğu görülmektedir. İtaatkar işgörenler, içinde buldukları durumların farkında olmaksızın isteksizce sessiz kalmaktadırlar (Oruç, 2015: 56). İtaatkar işgörenler ise, örgütsel sessizlik davranışı gösteren işgörelere göre mevcut durumu koruma çabaları göreceli olarak daha yüksektir, alternatiflerin farkındalığı daha sınırlıdır ve örgütteki çalışma koşullarını normal bulmaktadırlar.

Yapılan bazı araştırmalar, örgütlerin eleştirilere ve karşıt görüşlere karşı genellikle hoşgörülü davranmadıkları sonucunu ortaya koymuştur. İşgörenler, mevcut görüş ve düşüncelere karşıt görüş ve düşünce geliştirdiklerinde örgüt tarafından cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütlerde



azınlıkta kalan işgörenlerin anlayışlarının değiştirilmesi ve işgören itaatinin sağlanması gerektiğini göstermektedir. Bu durum sağlanmadığında ise itaatsiz işgörenlerin örgütten dışlandığı ve reddedildiği görülmektedir (Çakıcı, 2010: 15).

Örgütlerine sadakat ile itaat eden işgörenlerin memnuniyetsizliklerini seslerini çıkararak, itaat seviyesi düşük olan işgörenlerin ise memnuniyetsizliklerini örgütten ayrılarak ifade ettikleri görülmektedir. İtaat seviyesi yüksek olan işgörenlerin bazı durumlarda sessiz kaldıkları da görülmektedir. İşgörenler, örgüte karşı ilgisiz kalarak, örgütsel normları aktif bir biçimde desteklemeyerek ve örgütsel faaliyetleri önemsemeyerek memnuniyetsizliklerini örgüte belirtmektedirler (Önal, 2015: 102).

İşgören itaati davranışı, örgütsel sessizlik davranışından daha derin bir anlam ifade etmektedir. İşgören itaatinin ortadan kaldırılması için örgütsel sessizlikten daha fazla destek ve yardım gerekmektedir. İtaat eğilimi yüksek olan işgörenler, gösterdikleri sessizlik davranışının daha az bilincindedirler. Örgütsel değişim ve yenilik gibi durumlarda sessiz işgörelere göre daha isteksizdirler (Çavuşoğlu, 2014: 99).

İşgörenlerin sessiz kalma davranışının bir biçimi olan işgören itaati davranışı örgütte yöneticiler tarafından olumlu karşılanan bir davranış gibi görünse de örgütün gelişmesi ve yenilenmesinin önüne geçen bir durumdur. İşgörenler sadece üstlerinin görüş ve düşüncelerini benimseyip verdikleri talimatları yerine getirerek, örgüte katkı sağlayacak yenilikçi fikirler ortaya koyamamaktadırlar. Gelişen ve değişen toplumlarda örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için farklı fikirlere ve katılımcı yönetim tarzına ihtiyaçları vardır. İtaatkarlık üst yönetimden tepki alma korkusu ile işgörenleri sessiz kalma davranışına itmekte ve örgütlerin gelişmesinin önüne geçmektedir.

### **2.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalma biçimlerinden bir diğeri de pasif kalma ve razi olma davranışdır. Baskıcı bir toplumda ve ailede yetişen bireylerde pasif kalma ve razi olma davranışı oldukça sık görülmektedir. Çocukluktan itibaren sürekli 'sen karışma' denilerek konuşması engellenen bireylerin, ilerleyen yaşlarda düşüncelerini ifade edemediği ve sessiz kaldığı görülmektedir.

Pasif kalma ve razı olma davranışının temelinde, doğru olmayan bir durumun kabullenilmesine bağlı olarak, önemli bilgi ve görüşlerin ifade edilmemesi yer almaktadır. Bu davranış, bazı işgörenlerin diğer arkadaşları tarafından sergilenen haksız, ahlakdışı ve yasadışı davranışlara karşı kayıtsız kalmaları ve kabullenmeleri olarak da ifade edilebilmektedir. Pasif kalma ve razı olma davranışı gösteren işgörenler içinde buldukları durum ile ilgili çok fazla düşünmemektedirler. Kendilerini ön planda tutmak istemeyen işgörenler olayları uzaktan sessizce izlemektedirler (Altınöz ve Çöp, 2012: 575, Alioğulları, 2012: 22).

Pasif kalma ve razı olma davranışı gösteren işgörenler, örgütsel değişim sonucunda gerçekleşen yeni durumları da kabullenmek zorunda kalmaktadırlar. Görüş ve düşüncelerini ifade etseler bile üst yönetim tarafından dikkate alınmayacağı ve fikirlerinin bir anlam ifade etmediği düşüncesine kapılan işgörenler kendilerini değersiz hissetmektedirler. Bundan dolayı, örgütteki olay ve durumlar karşısında aktif rol oynamaktan kaçınmakta, pasif kalma ve razı olma davranışına yönelmektedirler (Önal, 2015: 103).

Yapılan araştırmalarda pasif kalma ve razı olma davranışının 4 sessizlik tipi bulunmaktadır. Bu sessizlik tipleri: ilgisiz sessizlik, geri çekilen sessizlik, destekleyici sessizlik ve anlamsız sessizliktir. İlgisiz davranmak ve geri çekilmek, ilgisiz sessizliğe; kafa sallama hareketiyle sessiz kalmak, geri çekilen sessizliğe; gülümseyerek destek vermek, destekleyici sessizliğe; anlamsız bir şekilde sessiz kalmak ise anlamsız sessizliğe örnek olarak verilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

Örgüt içerisinde fikir ve görüşleri egemen, çoğunluk bir grup var ise, bu baskın çoğunluk grup diğer işgörenlerin konuşmasını engelleyip olayları görmezden gelmelerine neden olabilmektedirler (Karadal, 2011: 375). Örgüt içerisinde dışlanma ve yalnız bırakılma korkusu yaşayan işgörenler, çoğunluğun aksi düşünceler de fikir ve görüşlerini belirtmekten çekinmektedirler. Böylece baskın olan çoğunluğun görüşlerine razı olmaktadır.

Sonuç olarak pasif kalma ve razı olma davranışı işgörenlerin üst yönetimin olumsuz tepkisi, işten çıkarılma, dışlanma, yalnız bırakılma vb. korkuları nedeniyle örgütteki herhangi bir sorun veya olay karşısında sessiz kalması, çoğunluğu desteklemesi durumudur. Baskıcı ve geleneksel örgütlerde daha çok görülen bir davranış biçimidir.

Sürekli korku duygusuyla sessiz kalan işgörenlerin, ilerleyen süreçlerde psikolojik problemler yaşadıkları görülmektedir. Bu yüzden örgüt içerisinde önüne geçilmesi gereken bir davranış biçimidir.

#### **2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

İşgörenlerin örgüt içerisinde gösterdikleri sessiz kalma biçimlerinden sonuncusu ise çekilme ve başka davranışlara yönelmedir. Pasif kalma ve razı olma davranışına benzese de, işgörenlerin geçmiş tecrübelerinden ve korkularından dolayı örgütsel faaliyetlerden kendilerini geri çekmeleri ve farklı davranışlara yönelmeleri bu davranış biçimini pasif kalma ve razı olma biçiminden ayıran temel özelliklerdir.

Çekilme ve başka davranışlara yönelme davranışı, işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları negatif durumlar karşısında düşüncelerini belirtmelerinin örgüt gelişimine katkı sağlayacakları inançlarını kaybederek, fayda yaratmayacağı düşüncesine kapılmaları ve örgüt içerisindeki eylemlerden geri çekilmeleri sonucunda oluşmaktadır (Özkan, 2015: 23).

Çekilmeye dayalı bu davranış biçimi, işgörenlerin örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini belirtmemesini, mevcut durumu pasif bir şekilde kabul etmesini, boyun eğmesini ve geri çekilmesini ifade etmektedir. İşgörenler kendilerini örgütten soyutlamakta ve mevcut koşulları değiştirmek için herhangi bir çaba göstermemektedirler. Çekilmeye dayalı bu davranış biçimi işgörenlerin isteksiz olma durumu ile de gerçekleşmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282).

İşgörenlerde çekilme davranışı, ilgisizliği, işgücü devrini ve işgören sessizliğini içermektedir. İşgörenlerin geri çekilme davranışları sonucunda örgütsel bağlılıklarında bir azalma meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerin örgütte başka davranışlara yönelmesi işgörenlerin ve örgütün performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın ve performansın azalmasını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. İşgörelere karşı önyargılı davranılması, işgörenlerin yükselmemesi, birçok nedenden dolayı ceza almaları, işlerine son verilmesi, hak ettikleri değeri görememeleri ve işgörelere güvenilmemesi gibi unsurlar, örgütsel bağlılığı ve performansı azaltarak işgörenlerin geri çekilme davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Demirtaş, 2018: 34).

Geri çekilmeye dayalı sessizlik biçimi öğrenilmiş çaresizlik durumu olarak da tanımlanabilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik davranışı gösteren işgörenler geçmişlerinde yaşadıkları olumsuz tecrübelerden dolayı sonradan karşılaştıkları olaylar karşısında nasıl davranacaklarını bilemeyerek çaresizliğe kapılabilmektedirler. Bu çaresizlik sonucu işgörenler depresyona girerek örgüt içerisinde kararlara katılma konusunda isteksizleşmektedirler (Özkan, 2015: 105).

Günümüz yaşam koşullarında işgörenler günlük faaliyetlerini sürdürebilmek için maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. İşsiz kalma, ailelerini geçindirememeye vb. korkuları sonucu üstlerinin her söylediklerini onaylamakta ve karşıt görüşleri bildirmekten çekinmektedirler. Örgüt içerisinde yanlış davranışlara şahit olsalar bile bu davranışları üstlerinden tepki göreceklere korkusuyla rapor etmemektedirler. Daha önce yaşadıkları olumsuz tecrübelerden dolayı örgütteki olaylar karşısında sessiz kalmakta, kendilerini geri çekmekte ve başka davranışlara yönelmektedirler.

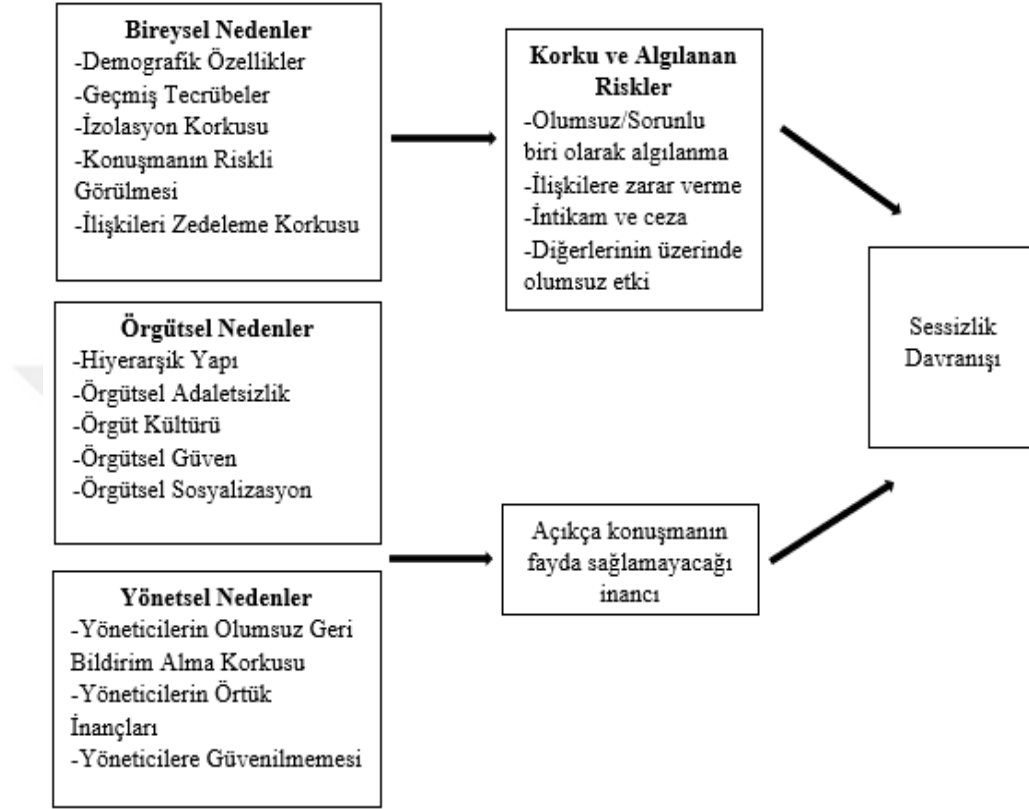
## **2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ**

Günümüzde işletmeler, görüş ve ifadelerini rahatça dile getirebilen, sosyal ilişkileri kuvvetli işgörenlerin örgüt içerisinde yer almalarını tercih etmektedirler. Literatüre bakıldığında örgütsel sessizliğin oluşumunda etkili olan çok sayıda faktör bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizliğin nedenleri; bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve yönetsel nedenler olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

Çakıcı (2008), bir yüksek eğitim kurumunda 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı işgörenlerin hangi konularda sessiz kaldıkları, sessizleşme nedenleri ve sessizleşmenin işgören ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koymaktır. Yapılan araştırma sonucunda, sessizleşmeye neden olan hususların; yönetsel ve örgütsel hususlar, iş ile ilgili korkular, izolasyon korkusu, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde beş boyutta birleştiği ve sessizliğin algılanan sonuçlarının performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve işgöreni mutsuz kılan sonuçlar halinde üç faktörde bir araya geldiği ortaya çıkmıştır.

Örgütsel sessizliğe neden olan bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerin alt başlıkları ve sessizlik davranışının oluşum süreci Şekil 2.4' de verilmiştir.

**Şekil 2.4:** Örgütsel Sessizliğin Nedenleri



**Kaynak:** (Çakıcı, 2010:20).

Şekil: 2.4' e bakıldığında örgütsel sessizliği oluşturan nedenlerin üçe ayrıldığı görülmektedir. Bireysel nedenler; işgörenlerin demografik değişkenleri ve örgüte karşı tutumlarından; örgütsel nedenler, örgütün yapısal özelliklerinden ve örgütte hakim olan yönetim biçimlerinden; yönetsel faktörler ise yöneticilerin tutum ve davranışlarından oluşmaktadır. Sessizlik davranışı ise işgörenlerin bireysel faktörlerden dolayı oluşan korkuları, örgütsel ve yönetsel faktörler sonucu gelişen inançları sonucu gerçekleşmektedir.

### 2.5.1. Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğin nedenlerinden ilki bireysel nedenlerdir. Bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, iş tecrübeleri, geçmiş tecrübeleri, izolasyon

(dışlanma) korkuları, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkileri zedeleme korkusu örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan bireysel nedenlerdendir.

- **Yaş:** İşgörenlerin yaşı örgütsel sessizliğe neden olan bir faktör olarak görülmektedir. Yaş, işgörenlerin sessizlik davranışını etkileyen önemli özelliklerden birisidir. Yaş ilerledikçe örgüt ortamındaki davranışlar da değişebilmektedir. Genç yaştaki işgörenlerin ön plana çıkma, rekabet, kendini gösterme vb. istekleri nedeni ile sessiz kalmama davranışını tercih ettikleri görülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315-316). Yapılan araştırmalara bakıldığında işgörenin yaşı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaşı ilerleyen işgörenlerin yeni iş bulma ümitleri olmadığından işlerini kaybetmemek için üstlerinin emir ve talimatlarını koşulsuz yerine getirmedikleri ve örgüt içerisinde sessiz kalma davranışına yöneldikleri görülmektedir. Genç işgörenler ise yeni iş bulma ümidi taşıdıkları için yaşı ilerlemiş işgörelere göre daha az sessizlik davranışı göstermektedirler.
- **Cinsiyet:** Cinsiyet örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan bir diğer özelliktir. Toplumda güçlü tarafın kadınlardan çok erkekler olarak görülmesi, kadınların ekonomik olarak bağımsızlıklarını kazanamamaları, ataerkil toplum yapısı itibariyle kadına yüklenen anne rolü vb. nedenler kadınların sessizlik davranışını artırmaktadır (Taşkiran, 2010: 110). Kadın işgörenlerin görüş ve düşüncelerini ifade ederken bazı zorluklar yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise erkek işgörenlerin daha fazla otoriteye sahip olmaları ve üzerlerinde daha fazla baskı hissetmeleridir. Bu sebeplerden dolayı kadın işgörenler erkek işgörelere göre daha az konuşmayı tercih etmekte ve sessiz kalmaktadırlar (Acaray, 2014: 104). Cinsiyetin örgütsel sessizliğin oluşumunda belirleyici bir özellik olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki olaylar karşısında görüş bildirme problem çözme vb. gibi konularda kadın işgörenler ile erkek işgörenler arasında önemli bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir.
- **Eğitim Seviyesi:** Eğitim işgörenlerin sosyal ilişkilerini güçlendiren, kendi haklarını ve diğer çalışanların haklarını savunma becerisini kazandıran, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran ve iletişimi kuvvetlendiren bir değişkendir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315-316). İşgörenler eğitilmiş oldukları konularda konuşurken, eğitilmiş olduğu halde kendini koruma düşüncesi ya da

farklı nedenlerden dolayı da sessiz kalabilmektedirler. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenler ise bir konu hakkında fikir sahibi olmadıkları için sessiz kalabilmektedirler (Ayan, 2013: 78). Yapılan araştırmalarda genellikle eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmaktadır. Eğitim düzeyinin örgütsel sessizliğin oluşumunda belirleyici bir özellik olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır.

- **Medeni Durum:** Kişilerin hayata bakış açılarını değiştiren birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan birisi de medeni durumdur. Medeni durumdaki değişim sorumlulukların artmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Yarmacı, 2018: 47). Evli işgörenlerin bekar işgörenlere göre sorumlulukları ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı daha fazladır. Evli işgörenlerin yeni iş bulma korkuları bekar işgörenlere göre daha fazladır. Bu yüzden işlerini kaybetme korkusuyla örgütsel olaylar ve sorunlar karşısında fikir ve düşüncelerini belirtmekten çekinmekte ve sessiz kalmaktadırlar.
- **İş Tecrübesi:** Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan özelliklerden birisi de iş tecrübesidir. İşgörenler çalışma yaşamında kazandıkları tecrübe ile hem mesleki anlamda hem de kişilerarası ilişkilerde bilgi sahibi olarak deneyim elde etmektedir. Bu tecrübeler işgörenlerin sessiz kalmasını etkilemektedir (Taşkiran, 2010: 111). Yapılan bazı araştırmalarda, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile iş tecrübeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşgörenin yeni işe başlaması ve yaşça genç olması, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri arasında gösterilmektedir (Acaray, 2014: 105). İş tecrübesi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütte uzun süre çalışmış işgörenler olaylar ve sorunlar karşısında geçmiş tecrübelerine dayanarak ve sonuçlarını önceden tahmin ederek sessiz kalma davranışına yönelmektedirler.

Örgütsel sessizliğe neden olan diğer bireysel faktörler ise aşağıda gösterilmektedir.

- **Geçmiş Tecrübeler:** Örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden bir diğeri geçmiş tecrübelerdir. İşgörenler daha önceki tecrübelerinde ne yaparlarsa

yapsınlar hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerini, olayları ve çevrelerini kontrol altında tutamayacaklarını anladıkları zaman, yeniden deneme cesaretlerini kaybederek, örgüt içerisindeki olaylar ve sorunlar karşısında duyarsız kalabilmektedirler. Geçmişte yaşananların etkisiyle işgörenler örgüte zararlı ve yanlış bir davranışla karşılaşmalar bile ilgili kişilere rapor etmekten kaçınmakta ve görmezden gelebilmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). İşgörenlerin çalışma yaşamları boyunca gerek arkadaşları ve gerekse üstleri ile yaşadıkları olaylar, sorunlar vb. işgörenlerin tecrübe kazanmasını sağlamaktadır. Geçmişte işgörenlerin bir konu hakkında fikir ve düşüncelerini belirttiklerinde önemsenmemesi, dinlenilmemesi, üstlerinden ve arkadaşlarından olumsuz tepkiler alması gibi durumlar, mevcut durumda işgörenlerin görüşlerini saklamasına ve sessiz kalmasına neden olmaktadır.

- **İzolasyon (dışlanma) Korkusu:** İşgörenlerin sessiz kalma davranışlarının nedenlerinden birisi de izolasyon korkusudur. İnsanlar doğası gereği başka insanlarla yaşamlarını sürdürmek istemektedir ve yalnız kalmaktan korkmaktadırlar. İş yaşamında dışlanmaktan ve yalnız kalmaktan korkan işgörenler bazı konularda sessiz kalabilmektedirler. İşgörenler olumsuz olarak algılanabilecek bilgileri paylaşmakta gönülsüz davranmakta ve ara bozucu, dedikoducu, sorun çıkarıcı, ispiyoncu, şikâyetçi olarak isimlendirilerek, dışlanma korkusu yaşamakta ve sessiz kalma davranışına yönelmektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330). İşgörenlerin izolasyon korkusu yaşamları örgüt içerisindeki performanslarını ve verimliliklerini olumsuz etkilemektedir. Geçmişte yaşadıkları olumsuz durumlardan ve korkularından dolayı sessiz kalma eğilimi gösteren işgörenler örgüt ile ilgili herhangi bir olay karşısında tepkisiz kalmaktadırlar. Örgütün gelişimi ve yararı için izolasyon korkusunun yenilmesi gerekmektedir.
- **Konuşmanın Riskli Görülmesi:** Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan faktörlerden bir diğeri de konuşmanın riskli görülmesidir. İşgörenler bazı durumlarda örgüt içerisindeki olayların bilincinde olmasına rağmen, konuşmalarının kendileri için risk yaratacağını düşünerek bilerek ve isteyerek sessiz kalmaktadırlar. (Özkan, 2015: 18). İşgörenler çalıştıkları örgüte, fikir ve önerilerde bulunmak bilgilerini aktarmak ve sorunlara çözüm yolları üretmek



faydalı olmak istemektedirler. Ancak işgörenlerin örgüt içerisindeki baskılar, olumsuz geri bildirimler vb. durumlarla karşılaşmaları sonucunda, bu istekleri yok olmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016:73, Atar, 2018: 66). İşgörenler, işten çıkarılma, terfi edilmeme, izolasyon korkusu, problem çıkaran kişi olarak tanımlanma gibi inançları ve tecrübeleri nedeniyle örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini belirtmenin riskli olduğunu düşünerek sessiz kalma davranışını tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 22-23).

- **İlişkileri Zedeleme Korkusu:** Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan bireysel faktörlerden sonuncusu ilişkileri zedeleme korkusudur. İşgörenler örgüt içerisinde geçirdikleri zaman sürecinde çalışma arkadaşları ve üstleri ile çeşitli ilişkiler kurmuş anılar biriktirmiştir. Bu sebeple bazı konularda bu ilişkileri zedelemek istemedikleri için sessiz kalma eğilimi göstermektedirler. İşgörenler çalışma arkadaşları ile ilgili olumsuz bir durumdan söz ettiklerinde ilişkilerin bozulmasından korkmaktadırlar ve çalışma arkadaşlarının hata ve eksikleri karşısında hoşgörülü davranıp sessiz kalmaktadırlar (Alioğulları, 2012: 15). İşgörenlerin ilişkileri zedeleme korkusu ile sessiz kalmaları olumlu bir davranış gibi gözükse de örgüt zararına daha büyük problemlere yol açabileceği için önüne geçilmesi gereken bir davranış biçimidir.

### 2.5.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin nedenlerinden bir diğeri ise örgütsel nedenlerdir. İşgörenlerin sessiz kalma davranışları bireysel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı, örgütsel adaletsizlik, örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel sosyalizasyon örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan örgütsel nedenlerdendir.

- **Hiyerarşik Yapı:** Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan örgütsel nedenlerden ilki hiyerarşik yapılardır. Örgüt içerisindeki dik bir hiyerarşik yapı ve merkeziyetçi yönetim biçimi örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan faktörlerdendir. Örgütsel yapı bakımından, hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde sessizlik davranışının ortaya çıkma ihtimali daha yüksektir. Hiyerarşik yapılar özellikle üstlerle açık iletişimi ve eleştiri yapılmasını doğrudan sınırlandırmaktadır. Çünkü astlar ile üstler arasındaki hiyerarşik yapılar,

işgörenlerin üstlerine görüş ve düşüncelerini iletmelerini engellemektedir. (Solmuş, 2008:94). Dik hiyerarşik yapıdaki örgütlerde işgörenler ve yöneticiler arasında bir güven ortamı oluşmamaktadır. Yöneticilerine güvenmeyen işgörenler örgüt ile ilgili konuları üstlerine iletmek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

- **Örgütsel Adaletsizlik:** Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan faktörlerden bir diğeri örgütsel adaletsizliktir. Örgüt içerisinde herkese eşit davranılmadığını düşünen işgörenler konuşmanın fark yaratmayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışına yönelebilmektedirler. Bir adaletsizlik algılanması durumunda işgörenlerin performans ve verimliliklerinde azalma, kararlara katılma konusunda isteksiz olma, örgütten ayrılma gibi olumsuz iş tutumları gerçekleştirdikleri görülmektedir (Sözen vd. 2009: 397). Yapılan çalışmalarda sessizlik, örgütsel adaletsizliğe karşı bir tepki olarak görülmekte ve sessizliğin oluşmasında örgüt içi adaletsizlik uygulamalarının büyük bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Örenlili, 2018: 14).
- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü örgüt içerisinde işgörenlerin paylaştıkları, duygular, beklentiler, kurallar, etkinlikler, etkileşimler, değerler, inançlar ve tutumlardan oluşmaktadır (Kavi, 2008: 120). Bir örgütün kültürü katı ve baskıya dayalı bir kültür ise işgörenler daha çok sessiz kalma davranışı göstermektedir. Paylaşım ve iletişime açık, insana değer veren ve katılımcı yönetim uygulayan, yeniliklere açık bir örgüt kültürü var ise işgörenler korkmadan fikir ve düşüncelerini ifade etmekte ve sessizlik eğilimleri azalmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 118). Örgüt kültürünün katı bir şekilde uygulandığı örgütlerde işgörenler sözlerinin bir önemi olmadığı düşüncesiyle fikir ve düşüncelerini belirtmemekte, üstlerinin düşünceleri yanlış olsa bile itiraz etmemekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ruçlar (2013), Sakarya Üniversitesi'nde 6 fakültede görev yapan 253 öğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.
- **Örgütsel Güven:** İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalma nedenlerinden bir diğeri de örgüte güvenmemeleridir. İşgörenlerin üstlerine ve çalışma

arkadaşlarına güvenmemeleri sonucunda örgüt içerisindeki bir sorun veya olay karşısında bilerek ve isteyerek konuşmadıkları görülmektedir. Örgüt içerisinde kendilerini güvenli hisseden işgörenler görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmektedirler (Örenlili, 2018: 15). İşgörenlerin, yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymaları sonucu, açıkça konuştukları ve endişelerini üstlerine rahatlıkla dile getirdikleri görülmektedir. (İpçioğlu ve Erdoğan, 2006: 14). Kahya (2013), Ankara ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren merkezi yönetime bağlı bir bakanlık ve özel sektörde faaliyet gösteren dört sigorta şirketinde çalışan 442 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel güvenin, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

- **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörlerden sonuncusu ise örgütsel sosyalleşmedir. Örgütsel sosyalleşme yeni işgörenlerin örgüte uyum sağlama sürecidir. Bu süreç içerisinde birtakım zorluklar yaşayan işgörenler sessiz kalma davranışını benimseyebilmektedirler. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan işgörenlerin örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilmeleri için gerekli bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları ve etkili üyelere dönüştükleri örgüte uyum sağlama sürecidir (Çalık, 2003: 163). Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, örgütteki işgörenlerin aynı değerleri, inançları ve kuralları kabul ederek bunlara uymaları ve örgüt içerisinde paylaşmalarıdır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 79). Örgüte yeni giren bir işgören örgüt genelinden farklı bir görüşe ve düşünceye sahip olduğunda; örgüt ile ilgili konular ve sorunlar hakkında konuşmaktan çekinebilmekte, tepki alırm düşüncesiyle sessiz kalarak örgütte var olmayı tercih edebilmektedir (Kulualp, 2015: 38).

### 2.5.3. Yönetimsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin nedenlerinden sonuncusu yönetimsel nedenlerdir. İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalma davranışları bireysel ve örgütsel nedenler olabileceği gibi yönetimden kaynaklanan nedenler de olabilmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük inançları, yöneticilere güvenilmemesi, yöneticinin örgütsel sessizliğe oluşumuna neden olan yönetimsel nedenlerdir.

- **Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu:** Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan yönetsel nedenlerden ilki yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Yöneticilerin astlardan olumsuz geri bildirim almaları işgörenlerin görüş ve düşüncelerini önemsememelerine neden olmaktadır. Bu da işgöreni sessiz kalma davranışına itmektedir. Örgütlerde yöneticilerin astlardan olumsuz geri bildirim alması ise gelen eleştirilere kulak tıkamasına neden olmaktadır (Çakıcı, 2010: 29). Olumsuz geri bildirim alma korkusu özellikle kendine güveni eksik ve yetersiz yöneticilerde görülmektedir. (Acaray, 2014: 119-120). Yöneticiler olumsuz geribildirimleri engelleyebilmek için işgörenlerin görüş ve düşüncelerini görmezden gelmekte, bildirimlerin kaynaklarını tespit ederek cezalandırabilmektedirler. İşgörenler bu tepkilerden dolayı bir şeylerin değişmeyeceği düşüncesiyle konuşmaktan çekinmekte sessiz kalmaya yönelmektedirler.
- **Yöneticilerin Örtük İnançları:** Örgütsel sessizliğin oluşumunun nedenlerinden bir diğeri yöneticilerin örtük inançlarıdır. Bu inançlar: İşgörenler güvenilmez ve bencildir inancı, yöneticilerin en iyisini ben bilirim inancı ve sessizliğin birliği bozucu bir faktör olarak algılanması inançlarıdır (Önal, 2015: 119):
- **Yöneticilere Güvenilmemesi:** Örgütsel sessizliğin nedenlerinden bir diğeri de yöneticilere güvenilmemesidir. Örgüt içerisinde etkili bir iletişim ve huzurlu çalışma ortamının bulunması için yöneticilerin ve işgörenlerin birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Yöneticilerine güvenmeyen işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, örgütsel sessizlik davranışının hakim olduğu görülmektedir. Çünkü ceza almaktan korkan işgörenler, örgüt içerisinde herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında bu durumu görmezden gelerek sessiz kalmaktadırlar (Akgündüz, 2016: 186). İşgörenler yöneticilerine güvenmediklerinde, bilgi paylaşmama, işi sahiplenmeme, performans ve motivasyonlarında düşüş ve son olarak bilerek ve isteyerek yöneticiye zarar verme gibi olumsuz davranışlar gerçekleştirebilmektedirler (Eser, 2012: 313-134). İşgörenlerin güvensizlik duygusu kırılmalı ve güvensizlik sonucu ortaya çıkan sessizlik davranışlarının önüne geçilmelidir.
- **Yöneticinin Yapısı:** Örgüt yöneticilerinin kişisel özellikleri işgörelere karşı tutum ve davranışları örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden önemli bir

faktördür. Örgüt yöneticisinin işgörenlere olan yaklaşımı, görüş ve düşüncelerini belirttiklerinde verdikleri tepki, yeni fikirlere açık olup olmama gibi özellikleri işgörenlerin konuşma kararlarını etkilemektedir (Can, 2016: 25). Çalışma süresinin uzun, yöneticilerin baskın, işgörenler ile yöneticiler arasındaki farklılıkların (yaş, cinsiyet, etnik köken vb.) fazla olduğu örgütlerde yöneticiler astları ile çok fazla iletişim kuramamakta, yakınlık gösterememekte ve bu durum işgörenlerin herhangi bir sorun karşısında üstleri ile konuşamamalarına neden olmaktadır (Soycan, 2010: 28-29). İşgörenleri görüş ve düşüncelerini dinleyen, önemseyen, astlar ile samimi bir iletişim kuran, yüksek performans gösterdiklerinde ödüllendiren, adaletli yöneticiler işgörenleri konuşmaya teşvik etmekte, fikir düşünce ve bilgi birikimlerini rahatça ifade etmelerini sağlamaktadır. Konuuları itibariyle işgörenlerle düzgün iletişim kuramayan, görüş ve düşüncelerini dinleyemeyen, baskın yöneticiler ise işgörenlerin sessiz kalma davranışını benimsemelerine neden olmaktadır.

## **2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI**

Günümüzde artan rekabet ve zorlaşan yaşam koşullarında işletmeler avantaj elde edebilmek için farklı görüş, düşünce ve çözüm yolları üreten işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun sonucunda örgütsel sessizlik kavramı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Örgütsel sessizliğin, işgören üzerinde ve yaptığı iş ile ilgili birçok olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel sessizlik kavramının bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuçlara ortaya çıkardığı görülmektedir.

### **2.6.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin bireyler üzerinde birçok olumsuz sonucunun olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Örgüt içerisinde bilerek, isteyerek ya da zorla sessizlik davranışını benimseyen bireyler örgüt ile ilgili birçok olumsuz davranış ve tutum sergilemektedirler.

Örgütte sessizlik iklimi hakim oldukça işgörenler üzerinde olumsuz duyguların gücü artmaktadır. Örgütsel sessizlik sonucunda işgörenler genel olarak buldukları örgütte aşağılanma duygusuna kapılabilmektedirler. Aynı zamanda üstlerine ve çalışma

arkadaşlarına nefret ve kin duygusu beslemeye başlamaları da yaygın bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin yaratıcılık duygusu ve heyecanının zarar görmesi, performans ve verimliliğinin düşmesi de örgütsel sessizliğin bireysel sonuçları arasında yer almaktadır (Akay, 2007: 27).

Örgüt içerisinde kendini ifade etme fırsatı bulamayan işgörenlerin kontrol duygularının yok olduğu görülmektedir. Kontrol duygusunun eksikliğini yaşayan işgörenler, fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, huzursuzluk, tatminsizlik, vazgeçme, motivasyon kaybı hatta sabotaj gibi olumsuz durumlar yaşayabilmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları arasında, örgüt ile ilgili endişe ve sorunlarını bildirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgütsel bağlılık, güven ve aidiyet duygularının azalması, iş tatmini sağlayamama ve işten ayrılma isteği de bulunmaktadır. Ayrıca işgörenlerin bildikleri ve iyi oldukları konularda sessiz kalmaları acizlik duyguları yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine de neden olmaktadır (Alparslan, 2010: 56).

Örgütsel sessizlik davranışı işgörenler üzerinde aşağıdaki olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 321):

- İşgörenler örgüt içerisinde iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden uzaklaşabilmektedirler.
- Sessizlik sonucu, işgörenler kendilerini örgütten izole etmektedirler.
- Örgütsel değişime uyum sağlayamama riski söz konusu olabilmektedir.
- İşgörenlerin, görüş, düşünce ve bilgi birikimlerini ifade edemeyip sessiz kalmaları sonucu, bu durumun zamanla örgüt kültürü haline gelme riski söz konusu olabilmektedir.
- Stres, işe yabancılaşma ve duyarsızlaşma düzeyleri artmaktadır.
- Örgütsel güven, motivasyon, verimlilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi unsurlarda azalış görülmektedir.
- İşgörenlerin yaratıcılıkları engellenmektedir.

Fard ve Karimi (2015), İslami Azad Üniversitesi İsfahan şubesinde çalışan 180 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında ters ve anlamlı, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki

olduğunu bulmuştur. Ayrıca örgütsel sessizlik ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında ise ters ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğun oluşmasına da neden olmaktadır. Bilişsel uyumsuzluk bir işgörenin inandığı ve gösterdiği davranış arasında uyumsuzluk olması ve kendisini ifade etmekten vazgeçirici bir tutumun oluşmasıdır. Örneğin, bir işgören, yöneticisinin herhangi bir konu hakkındaki düşüncesine katılmasa da onun düşüncesine uygun bir davranış sergilemek zorunda kalabilmektedir. Bunun sonucunda iş ile ilgili bocalamalar ve endişeler artabilmektedir. Örgütsel sessizlik ortamında bu uyumsuzluğun kaldırılması ve azaltılması oldukça zordur (Atasever, 2013: 73).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları arasında, tükenmişlik sendromu, örgütsel yabancılaşma, sorun bildirmeme, motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı yoksunluğu, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi konuların olduğu görülmektedir.

- **Tükenmişlik Sendromu:** Tükenmişlik sendromu yaşanan stresle mücadele edememe sonucunda görülen bilişsel, zihinsel ve duygusal alanlarda görülen bir durumdur (Naktiyok ve Karabey, 2005:180). Yapılan araştırmalarda tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizliğin olumsuz bir sonucu olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla iletişim kuramayan, fikir ve düşüncelerini ifade edemeyerek sessiz kalan ve stres altında çalışan işgörenlerin, bir süre sonra tükenmişlik sendromu yaşadıkları ve işten ayrılma niyetine girdikleri görülmektedir.
- **Örgütsel Yabancılaşma:** Örgütsel yabancılaşma işgörenlerin var olan yapılara (kurum ve örgütlere) bağlı değerler, kurallar, beklentiler ve ilişkilerden uzaklaşması hali olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 405). Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliğin bir sonucu olduğu bilinmektedir. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu, işgörenlerin kararlara katılmadığı ve fikirlerinin alınmadığı yönetim biçiminin olduğu bir örgütte işgören örgüte yabancılaşmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 59).
- **Sorun Bildirmeme:** İşgörenler örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz davranışlara şahit olabilmektedirler. Olumlu davranışların bildirilmesi konusunda cesaretli işgörenler olumsuz ve sorunlu davranışları bildirmekten

çekinmektedirler (Esen ve Kaplan, 2012: 34). Sorunlu davranışları bildirdiklerinde, ispiyoncu, kötü haber verici vb. şeklinde anılmaları ve önceki tecrübelerinde olumsuz haber verdiklerinde karşı taraftan aldıkları olumsuz tepkiler işgörenlerin sorunları bildirmemelerine neden olmaktadır.

- **Motivasyon Düşüklüğü ve İş Tatminsizliği:** Örgütsel sessizlik örgütsel süreçler ile ilgili yanlış kararlar alınmasına, işgörenlerde moral ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Sessiz kalan işgörenler, üstleri ile olumsuz bir iletişim içine girerek sahip oldukları iş yapabilme yeteneklerini ve isteklerini kaybetmektedirler (Ülker ve Kantan, 2009: 113). Kendilerini rahatça ifade edemeyen, üstleri ve çalışma arkadaşları ile düzgün iletişim kuramayan işgörenler yaptıkları işten zevk almamaktadırlar. Yaptıkları işten zevk almayan, mutlu olmayan, istek ve beklentileri karşılanmayan işgörenlerde ise motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliği meydana gelmektedir.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yoksunluğu:** Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde, işgörenin kendisinden istenilen davranışların dışında gönüllü olarak yaptığı ekstra davranışlar olarak bilinmektedir (Dirican, 2015: 103). Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde işgörenler örgütteki olaylar ve sorunlar hakkında tepkisiz kalmakta sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmektedirler. Örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak işgörenlerin gönüllü olarak yaptıkları bu davranışları sergilemedikleri görülmektedir. Şehitoğlu (2010), Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve ülkemizdeki büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde, ilk 100 kuruluş olan işletmelerde çalışan 1323 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkilerinin olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini, oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiği ortaya çıkmıştır.
- **İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma:** İşe devamsızlık ve işten ayrılma örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarından birisidir. Örgütsel sessizlik işgörenlerde huzursuzluk yaratan bir durumdur. İşgörenler huzursuz ve mutsuz oldukları bir ortamda bulunmak istemeyerek işten ayrılmak istemektedirler. Örgütlerde sessiz kalma davranışı arttıkça, işgörenlerin işe devamsızlık ve isten ayrılma oranlarının da arttığı görülmektedir. Dirican (2015), İstanbul ilinde bilgi işlem sektöründe



faaliyet gösteren büyük bir işletmede 310 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizliği ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

### 2.6.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin bireyler üzerinde olduğu gibi örgütler üzerinde de birçok olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir. Örgütler yenilik ve değişim gibi konularda çağa uyum sağlayabilmek için işgörenlerin farklı fikirlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde bazı başarısızlıklar söz konusu olabilmektedir.

Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde alternatif görüşlerin oluşmamasına neden olmaktadır. İşgörenler daha önce hiç düşünülmemiş fikirleri yetkili kişilere iletmekten çekinerek işletmede karar almayı ve değişim sürecini olumsuz etkilemektedirler (Çakıcı, 2010: 36). İşgörenlerin örgüt ile ilgili sorunlara yönelik düşünce ve fikirlerini belirtmemeleri erken sinyallerin alınmasını engellemekte ve değişime direnç, örgütsel bozulma vb. olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Taşkiran, 2011: 90).

Örgütsel sessizlik gün geçtikçe işgörenlerin örgüte karşı duyarsızlaşmasına, yaptıkları işlere ve sorumluluklarına karşı ilgisizleşmelerine neden olmaktadır. Olaylar karşısında tepkisiz kalan işgörenler zamanla işlerini iyi yapmamaya başlamaktadırlar. İşlerin kötü yapılması örgütte bazı maddi kayıplara yol açmaktadır. Yöneticiler, bu maddi kayıpları telafi edip, çözüm yolu bulamadıklarında bu kayıplar devam etmekte ve but durum kısır bir döngü haline gelebilmektedir (Alkan, 2016: 35).

Örgütlerin hata ve eksiklerinin tespit edilmesinde geri bildirimlerin rolü çok büyüktür. Geri bildirim sistemleri sessizliğin yaygın olduğu örgütlerde sağlıklı bir biçimde işlememektedir. İşgörenler özellikle yukarıya doğru iletişimlerde iletecekleri bilgiyi eksik, içeriği bozulmuş bir biçimde iletmekte ya da hiç iletmemektedirler. Örgütler bu noktada geri bildirim fırsatlarından yararlanamamaktadırlar. Örgütler kendileri için önemli olan bu geri bildirimleri eksik aldıklarında ya da alamadıklarında mevcut durumlarını öğrenememekte ve dolayısıyla etkinlik ve verimliliklerinde düşüşler yaşanmaktadır (Çavuşoğlu, 2014: 117). Örgütler için özellikle negatif geri bildirimler çok önemlidir. Çünkü negatif geri bildirimler olmazsa hatalar tekrarlanmaya devam etmekte ve düzeltici önlemler alınmadığı için durum giderek karmaşık hale gelmektedir.

Düzeltilici önlemler alınmadığında örgüt içerisindeki sorunlar düzeltilemez bir noktaya gelebilmekte ya da düzeltilmesi için çok fazla zaman ve çaba harcanması gerekmektedir (Barçın, 2012: 36).

Sessizliğin hakim olduğu ve sessizlik davranışının iklime dönüştüğü örgütlerde, örgütse atalet ve örgüt içerisinde tartışma yoksunluğu hali oluşabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesini ve çeşitli iyileştirilmelerin yapılmasını engellemekte, çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkilemekte ve değişim hızını düşürmektedir (Slade, 2008: 28). Örgütsel sessizlik ortamı aynı zamanda örgütsel iletişimin önünü kapatmakta ve etkili iletişimi ortadan kaldırmaktadır. Bunun sonucunda tek tip ve etkisiz bir iletişim sistemi hakim olmaktadır. Bu durum örgütlerin orta ve uzun vadede faaliyetlerini olumsuz yönde ve önemli derecede etkileyebilmektedir (Barçın, 2012: 36).

İşgörenlerin bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri sessizlik davranışları, etkili örgütsel öğrenmeye, çevreye uyum sağlama gücüne ve güvenilirliğe de ciddi zararlar verebilmektedir. İşgörenler sahip oldukları bilgileri, fikir ve görüşlerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmamakta, birbirlerinin bilgilerini kullanma yolunu reddetmekte ve daha fazla bilgi üreterek, daha fazla öğrenme şansını kaybetmektedirler. Bunu sonucunda örgütsel öğrenme ortamından yoksun kalmaktadırlar (Acaray, 2014: 142).

Sessizlik kültürünün hakim olduğu bir örgüt işgören bulma gibi önemli bir konuda da sorunlar yaşamaktadır. Çünkü bireyler rahatça konuşamayacağına ya da konuşturulmayacaklarına inandıkları ya da şüphe duydukları bir örgütte çalışmak istememektedirler (Çavuşoğlu, 2014: 118).

Sessizlik, örgütlerde ‘sorun yok’ algısını yaratmakta, hoşnutluk ve memnuniyet algısı oluşturmaktadır. Bu durum, çoğu yöneticiyi sevindirmektedir ancak bu algı ortadan kalktığında pek çok hatanın ve yanlışın gün yüzüne çıkmadığı gerçeğiyle karşılaşmaktadır. Sorun yokmuş gibi davranmayı sürdürmek hiçbir şeyi çözmekte sadece sorunların gizli kalmasına neden olmaktadır (Çakıcı, 2006: 45).

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik örgütsel anlamda, örgüt içerisinde alternatif görüşlerin olmaması, örgütsel bozulma, değişime direnç, hata ve eksikleri gösteren geri bildirimlerin alınmaması, tartışma yoksunluğu, ihtiyaç duyulan işgörenlerin örgütü tercih

etmemesi, örgütte performans ve verimliliğinin düşmesi gibi birçok konuda olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.

## 2.7. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İşe adanmışlık günümüzde değişen çağın koşullarına ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için oldukça önemli hale gelmiştir. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için işini seven ve işine kendini adanmış işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşe adanmış işgörenlerin çalışırken gösterdikleri yüksek performans örgüt performansını da artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe adanmış işgörenler yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğunu düşünen, işlerinin kendileri için gelecek vadettiğini düşündüklerinden görevlerini ciddiyetle yerine getiren, yaptıkları işten büyük mutluluk duyan işini severek ve isteyerek yapan işgörenlerdir. Bu açıdan bakıldığında örgütün değişim, büyüme, süreklilik ve performans artışı vb. gibi durumlarda oldukça fayda sağlayan bu işgörenlerin örgüt içerisinde bulunmaları istenmektedir.

İşe adanmışlık, enerjilik, adanma ve konsantrasyon olmak üzere üç farklı boyuttan oluşmaktadır. İşe adanmışlık duygusunu yaşayan işgörenler işe adanmışlığın bu boyutlardan herhangi birini ya da aynı anda hepsini birden hissedebilmektedirler.

İşe adanmışlığın boyutlarından enerjilik duygusunu yaşayan işgörenler işlerini yaparken daha çok çaba göstermek istemekte önüne engeller çıksa bile işini yapmaktan yılmamakta ve çalışma isteklerini kaybetmemektedirler (Gülsever, 2016: 11). Enerjik işgörenler; işlerini yaparken, hareketli, dinamik, aktif olmakta, fiziksel ve zihinsel olarak kolay yorulmamaktadırlar. Örgütler işgören tercihi yaparken örgütün başarısı için yeni ve farklı fikirler üreten enerjik işgörenleri tercih etmektedirler.

İşe adanmışlığın bir diğer boyutu olan adanma duygusunu yaşayan işgörenler işlerini tam anlamıyla kendilerine vermekte ve yüksek bir özveriyle çalışmaktadırlar. Yaptıkları işin bir amacı ve anlamı olduğunu düşünerek, işlerini özenle ve büyük bir heyecanla yapmaktadırlar. Adanmış işgörenler örgüt içerisinde gelişen olumsuz bir durum karşısında tepki göstermekte ve sessiz kalmamaktadırlar.

İşe adanmışlığın son boyutu olan konsantrasyon duygusunu yaşayan işgörenler ise kendilerini işe vermekte, tam anlamıyla işe kapılmakta ve yoğunlaşmaktadırlar

(Türkmen, 2011:50). İşine konsantre olmuş işgörenler sadece yaptıkları işe odaklanmakta başka hiçbir şey düşünmemekte ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamamaktadırlar.

Örgütsel sessizlik işletmelerin gelişimi, değişimi, performansı ve başarısının önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim günlük yaşamda insanlar arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan önemli bir kavram olduğu gibi örgütler içerisinde de sorunların çözümü, faydalı bilgilerin iletilmesi gibi konularda oldukça önemli bir kavramdır. Etkili bir iletişimin olmadığı, fikir ve düşüncelerin rahatça ifade edilemediği örgütlerde işgörenler sessizlik davranışını benimsemektedirler.

İşgörenler, kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik olarak üç farklı şekilde sessiz kalabilmektedirler. İşgörenler bu sessizlik boyutlarından herhangi birini ya da hepsini aynı anda hissederek örgütsel sessizlik davranışı gösterebilmektedirler.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik davranışı gösteren işgörenler mevcut durumu değiştiremeyecekleri inancıyla, fikir ve düşüncelerini kendilerine saklamakta ve mevcut durumu kabullenmektedirler. Kabullenici sessizlik davranışı gösteren bireylerin bu davranışın temelinde yatan nedenleri oldukça derindir. İşgörenler kabullenici sessizlik davranışını göstererek örgüt için faydalı olan bilgileri de açıklamaktan çekinmekte sessiz kalmaktadırlar.

Örgütsel sessizliğin bir diğer boyutu korunmacı sessizlik davranışı gösteren işgörenler işlerini kaybetme, terfi alamama, örgütte arkadaşları ve üstleri tarafından dışlanma gibi korkuları yüzünden, örgüt içerisindeki olay ve sorunların farkında olsalar da bilerek ve isteyerek sessiz kalma davranışına yönelmektedirler. Korunmacı sessizlik davranışının temelinde korku duygusu yatmaktadır.

Örgütsel sessizliğin son boyutu korunmacı sessizlik davranışı gösteren işgörenler örgüte ve diğer işgörenler fayda sağlamak amacıyla fikir düşünce ve bilgilerini kendilerine saklamaktadırlar (Taşkiran, 2011: 106). Korunmacı sessizlik davranışı gösteren işgörenler özellikle iş arkadaşlarının yaptıkları eksikleri ve yanlışları aralarındaki ilişkiyi korumak için üst yönetime rapor etmeyerek sessiz kalmaktadırlar. Korunmacı sessizliğin temelinde işbirliği duygusu yatmaktadır.

Örgüt yöneticileri, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, müşteri bağlılığının sağlanması, örgüt performansının yükselmesi için işe adanmış işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. İşe adanmışlık seviyesi yüksek olan işgörenler örgüte karşı kendilerini

sorumlu hissettikleri, örgüte karşı olumlu duygular besledikleri ve örgüte gönülden bağlı oldukları için, örgüt için faydalı olduğunu düşündükleri konularda sessiz kalmamakta ve konuşma eğilimine girmektedirler. İşe adanmışlık seviyesi düşük işgörenler ise tam tersi eğilimde bulunarak sessiz kalmaktadırlar (Ballı, 2014: 49).

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve örgütün kendini geliştirmesinin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi, örgüt için faydalı fikirlerin ifade edilmemesi, işgörenlerin görüş ve düşüncelerini rahatça ifade edememeleri huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. İşgörenler bu durumdan olumsuz yönde etkilenmeleri sonucunda işe adanmışlıklarında bir azalma görülebilmektedir. İşgörenlerin örgüte katılımının sağlandığı, görüş ve düşüncelerini ifade edebildikleri yani sessizliğin olmadığı örgütlerde işgörenlerin işe adanmışlıklarının olumlu yönde arttığı görülebilmektedir (Can, 2016: 53).

Literatürde işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak az sayıda çalışma bulunsa da işe adanmışlık ve boyutlarının, örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar da mevcuttur. Günümüzde örgütlerde işgören psikolojisi ve davranış bilimlerinin gittikçe önem kazanması ile birlikte bu kavramlar daha çok araştırılma yapılması gereken konular haline gelmiştir.

Yapılan bir araştırmada örgütsel sessizlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişki cinsiyet ve hizmet süresi değişkenleri açısından incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ve işe adanmışlık ile cinsiyet ve hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca, kabullenici ve korunmacı sessizlik ile duygusal ve bilişsel adanmışlığın birbirlerinden bağımsız olmadıkları ve aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir ifade ile duygusal ve bilişsel adanmışlık arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik azalmaktadır. Araştırmada diğer bir sessizlik boyutu olan korunmacı sessizlik ile fiziksel ve duygusal adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani fiziksel ve duygusal adanmışlık arttıkça korunmacı sessizlik de artmaktadır (Bahadır ve Certel: 2016: 140-141).

İşe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, işe adanmışlığı yüksek işgörenlerin korunmacı ve kabullenici sessizlik boyutlarında düşük örgütsel sessizliğe, korunmacı sessizlik boyutunda ise yüksek düzeyde örgütsel sessizliğe

sahip oldukları görülebilmektedir. Yani işe adanmış işgörenler işine ve çalıştıkları örgüte bağlı, örgütün amaçlarını kendi amaçlarından yüksek tutan, kendisini korumak yerine çalıştığı örgütü koruyan işgörenlerdir (Kutlay, 2012: 96). Korunmacı ve kabullenici sessizlik boyutlarında düşük sessizliğin olması işe adanmış işgörenlerin örgüt değişimi ve gelişimi için fikir ve düşüncelerini açıkça ifade ettiklerini, işte çıkarılma, terfi edilememe gibi korkularını göz ardı ederek, örgüt içindeki olaylar ve sorunlar hakkında rahatça konuştuklarını ifade etmektedir. Korunmacı sessizliğin yüksek çıkması ise, işe adanmış işgörenlerin iş arkadaşlarına ve örgüte zarar verecek konular hakkında konuşmayı reddettiklerini, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerlerinden üstün tuttuklarını ifade etmektedir.

Nafei (2016), Mısır’ da bulunan Üniversite Hastaneleri’ nde çalışan 300 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın amacı örgütsel sessizlik türlerini ve örgütsel sessizliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik işe adanmışlığı etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca işe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin işe adanmışlık seviyesi arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Örgütsel sessizliğin artması ise işgörenlerin işe adanmışlıklarının önündeki en büyük engellerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik işgörenin performansını ve işe adanmışlığını azaltan bir unsurdur. Bu yüzden örgütsel sessizliğin azaltılması ve işe adanmışlığın sağlanması için, üst yönetim işgörenleri iş sorunları hakkında konuşmaya teşvik etmeli bunun için uygun zamanı seçmeli, işgörenler arasındaki yeni fikir alışverişi ve dolaşımını sağlamalı, işgörenleri iş sorunları hakkında görüşlerini ve önerilerini ifade etmeleri ve konuşmaları için motive etmelidirler. Ayrıca, kurum içindeki farklı bölümler arasında koordinasyon sağlanmalı, örgüt içerisindeki işgörenler arasında iyi iletişim kanalları sağlanmalı, fikir ve bilgi alışverişini destekleyen etkili iletişim kanalları geliştirilmeli, örgüt içerisindeki işgörenlerin ahlaki değerlerine dikkat edilmeli, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan yetenekli işgörenler işe alınmalı ve örgüte çekilmelidir (Nafei, 2016: 111-112).

Örgüt içerisinde huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için örgütsel sessizlik davranışının engellenmesi, bunun engellenmesi için işe adanmışlığın işgörene

kazandırılması gerekmektedir. İşgören sessizliğinin azaltılması ve işe adanmışlığın sağlanması için işgörenlerin fikir ve düşüncelerine değer verilmesi, karar verme süreçlerine dahil edilmesi yeterli düzeyde iletişim ağı sağlanması, örgütte çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işgörelere destek ve kaynak sağlanması, ortak örgüt kültürü yaratılması gibi birçok strateji uygulanmalıdır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 69, Ardıç ve Polatçı, 2009: 40).

İşe adanmış işgörelner kendilerini örgüt performansını iyileştirmek adına yükümlü hissetmektedirler. İşe adanmışlık işgörelnerin; iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi duygularını yükseltmekte, başarısızlık hissini, depresyonu ve tükenmişliği azaltmakta, örgüt içerisindeki stres faktörünün en aza indirilmesinde büyük rol oynamaktadır. İşe adanmışlık, işgörelnerin işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını en az seviyede tutmakta, örgütün verimliliğini ve performansını artırmakta, olumlu geribildirimlerin alınmasına ve müşteri bağlılığının sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgütte çalışan işgörelner huzursuzluk, tatminsizlik gibi duygular yaşamakta ve bunun sonucunda performans ve verimliliklerinde azalma görülmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşen olaylar ve sorunlar karşısında fikir ve düşünceleri önemsenmeyen ve katılım sağlayamayan işgörelner zamanla örgüte karşı duyarsızlaşmaya başlamaktadırlar. Örgütsel sessizlik sonucu oluşan huzursuzluk ortamında çalışan işgörelner tükenmişlik duygusu hissetmekte çalışma yaşamları ve özel yaşamları olumsuz etkilenmektedir. Sessizliğin hakim olduğu bir örgütte işgörelner çalışmak istemediği için örgütsel sessizlik, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını da artırmaktadır.

Robinson (2018), kamu sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı kamu sektörü çalışanlarının seslilik ve sessizlik deneyimlerinin işe adanmışlık ile ilişkisini araştırmaktır. Katılımcılar ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda işe adanmışlık ile seslilik davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, işe adanmışlık ve sessizlik davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörelnerin işe adanmışlık seviyeleri örgüt içerisinde konuşma ve sessiz kalma davranışlarını etkileyebilmektedir. İşe adanmış işgörelner sürekli meşgul oldukları, seyerek yaptıkları işlerinin kendilerine güç verdiğini düşünmekte ve işleri ile ilgili

konularda konuşma gereksinimi hissettiklerini belirtmektedirler. İşe adanmış işgörenler, işini önemseyen, genellikle yöneticileri ve arkadaşları ile ilişkileri oldukça iyi olan işgörenlerdir. Bu nedenle işe adanmış işgörenlerin diğer işgörelere göre örgütsel sessizlikleri daha düşüktür (Robinson, 2018:123).

İşe adanmış işgörenler çalıştıkları örgütü ailesi gibi gördükleri için örgütün iyiliğini düşünmekte ve örgütün yararına olduğunu düşündükleri görüş ve düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir ortamda işgörenler yöneticilerden ve çevreden gelebilecek tepkiler nedeni ile görüş ve düşüncelerini ifade edememeleri işe ve örgüte adanmışlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda işe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (Can, 2016: 55).

Knoll ve Redman (2016), çok uluslu bir teknoloji şirketinin Birleşik Krallık şubesindeki çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı ses ve sessizlik kavramları arasındaki ilişkisini araştırmak ve duygusal bağlılık ve işe adanmışlığın ses ve sessizlik üzerindeki etkisini araştırmaktır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlığın ses ve sessizlik kavramları üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak işe adanmışlık ile işbirlikçi (korumacı) sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

İşe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. İşe adanmışlık seviyeleri yüksek işgörenler, çalıştıkları örgütü koruyabilmek için örgüt içerisinde gerçekleşen ve örgüte zarar verebileceğini düşündükleri olaylar karşısında sessiz kalma eğilimi göstermektedirler. Diğer taraftan bakıldığında işe adanmışlıkları yüksek işgörenler, örgütün yararına olduğunu düşündükleri konularda gelebilecek hiçbir tepkiden çekinmeyerek konuşma eğilimine girebilmektedirler. İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan işgörenlerin, düşük olan işgörelere göre örgüt aleyhine gerçekleşen durumlarda konuşmaya daha eğilimli oldukları görülebilmektedir.

İşe adanmış, kendi istekleri ve tercihleri ile sorumluluklarını yerine getiren işgörenler, çalıştıkları örgütü sevmeleri, çalıştıkları örgütten gurur duymaları, kendilerini o örgütte çalıştıkları için mutlu hissetmeleri ve kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmeleri sonucu örgütteki bazı sorunlar karşısında sessiz kalabilmektedirler. Severe



çalıştıkları örgüte zarar gelebileceğini düşündükleri ve örgütteki ortamın bozulmasından korktukları için sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedirler. Örgüte karşı duyguları yoğun olan işgörenler sorunları çözmek yerine örgütü koruma yolunu seçebilmektedirler (Elitok, 2016: 461).

İşe adanmış işgörenler daha fazla görev ve sorumluluk almaya istekli olduklarından yöneticiler görev dağılımı yaparken işe adanmış işgörenleri tercih etmektedirler yani bu işgörenlerden beklenen performans ve işyükü artmaktadır (Kavgacı, 2014: 32). Görev ve sorumlulukların işe adanmışlığı yüksek işgörelere verilmesi diğer işgörelerin örgütte adil ve eşit olunmadığı düşüncesine kapılmalarına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda işe adanmış işgörelenler iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalabilmektedirler. Ayrıca görev ve sorumlulukları yüksek olan işgörelenler özel hayatlarını geri plana ittikleri için iş-aile çatışması yaşayabilmektedirler. Daha fazla çalışan işgörelenlerin zamanla birtakım sağlık sorunları ortaya çıkmakta ve tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Bunun sonucunda işgörelenler örgüte karşı giderek duyarsızlaşmaya başlayarak örgütsel sessizlik davranışını benimseyebilmektedirler.

İşe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasındaki etkinin belirlenmeye çalışıldığı çalışmalara bakıldığında işgörelenlerin en çok korumacı sessizlik boyutunda sessizlik davranışı gösterdikleri görülmektedir. İşgörelenler en çok çalıştıkları örgütü, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarını koruyabilmek için düşünce, görüş ve bilgilerini kendilerine saklamaktadırlar. Ancak bazı durumlarda işgörelenlerin kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarında daha çok sessiz kaldıkları görülmektedir. Özellikle evli işgörelenlerin bakmakla yükümlü aileleri olduğu için kendi çıkarları daha ağır basmaktadır. Evli ve yaşça daha büyük işgörelenlerin bulunduğu örgütlerde işlerini kaybetme korkularından dolayı kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarında daha çok sessiz kaldıkları görülebilmektedir.

İşe adanmış işgörelenler genel olarak örgütü seven iş ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri kuvvetli olan işgörelenlerdir. Ancak bazen işini seven işine adanmış işgörelenler örgütü sevmemekte, çalışma arkadaşları ya da yöneticiler ile iletişimi iyi olmamaktadır. Bu durumda işgörelenler yalnızca işine odaklanmakta, diğer konularda görüş, düşünce ve bilgilerini kendilerine saklayarak örgütsel sessizlik davranışını benimseyebilmektedir.

Örgüt içerisinde sessizlik ortamının oluşmasını engellemek için işini seven, kendisini işine ve çalıştığı örgüte adanmış işgörenlerin örgüt içerisinde yer alması sağlanmalıdır. Örgüt içerisinde huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması için işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem verilmesi bunun sonucunda işgörenin kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır. Örgütsel katılımın sağlandığı mutlu ve huzurlu işgörenlerin bulunduğu örgütlerde işe adanmışlık kendiliğinden oluşmakta ve örgütsel sessizliğin oluşumuna engel olunmaktadır.





## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Geçmişten günümüze artan rekabet ve gelişen teknoloji ile birlikte işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli kendilerini geliştirmekte ve yenilemektedirler. İşletmelerin kendilerini geliştirme ve yenileme istekleri insan kaynaklarına verilen önemin artmasına neden olmuştur. Örgüt içerisinde işe adanmış işgörenlerin bulunması, örgütün başarısının ve sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel sessizlik ise genellikle örgüt içerisinde istenmeyen bir durum olarak bilinmekte, gelişim ve değişimin önünde bir engel olarak görülmektedir.

Bu araştırmada, işe adanmışlık ve boyutlarının, örgütsel sessizlik ve boyutları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma belediyede çalışan işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmadır.

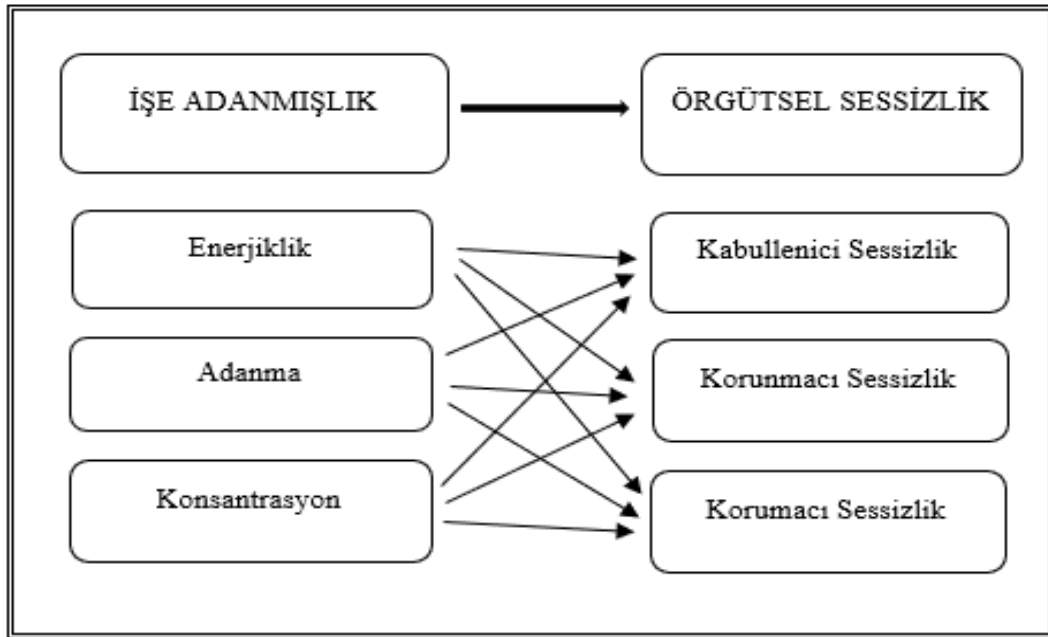
### **3.2. ETKİSEL ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın bu bölümünde işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan etkisel araştırma modeli ve bu model esas alınarak oluşturulan hipotezler hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

#### **3.2.1. Etkisel Araştırma Modeli**

Etkisel araştırma modeli oluşturulurken işe adanmışlık ve işe adanmışlığın boyutları olan enerjiklik, adanma, konsantrasyonun, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

**Şekil 3.1:** Etkisel Araştırma Modeli



Şekil 3.1 de araştırmanın amacı doğrultusunda işe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan etkisel araştırma modeli görülmektedir. Araştırma modeli oluşturulurken detaylı bir literatür taraması yapılmış daha önce yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır.

### 3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Etkisel araştırma modeline dayalı olarak işe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

**H<sub>1</sub>: İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**

**H<sub>1a</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1e</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1f</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1g</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1h</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1i</sub>:** İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın metodolojisi kapsamında, araştırmanın evreni, örnekleme, kısıtları, veri toplama araçları ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgiler verilecektir.

#### 3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyede görev alan memurlar oluşturmaktadır. İşe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ile ilişkili daha önce yapılan çalışmaların genellikle özel sektöre yönelik yapılması ve kamu sektörüne yönelik çalışma bulunmaması sebebi ile araştırma kamu sektöründe yapılmıştır. Araştırmanın evreni 626 kişidir. Araştırma evreninin tamamına ulaşma imkanının bulunmadığından araştırmanın uygulaması örneklem seçilerek yapılmıştır. Araştırmada  $\alpha= 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $\pm \%10'$  luk örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için örneklem sayısı 84 olarak belirlenmiş fakat 197 kişi ile uygulama yapılmıştır.

Yapılan çalışmada cevaplandırılması için, 225 adet anket formu dağıtılmıştır. 213 anket formu cevaplandırılmış ve 12 anket formu geriye dönmemiştir. Cevaplandırılan 213 anket formundan elde edilen veriler kontrol edilmiş, eksik, hatalı ve uygun cevaplama

yapılmayan 16 anket formu analize dahil edilmemiş ve 197 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3.2. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan araştırmada genellenebilir ve gerçekçi sonuçların elde edilmesinin önüne geçen bazı kısıtlar, sınırlılıklar ve varsayımlar bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtları, sınırlılıkları ve varsayımları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma 2019 yılında Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyede çalışmakta olan işgörenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Araştırma sadece belediye çalışanları üzerinde yapılmış, diğer sektörler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.
- Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının hazırlanan anket sorularını doğru, samimi ve özenli bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan anket soruları, işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik sürecini sadece bir belediyede belirleyebilme niteliğindedir.
- Araştırma sadece bir il kapsamında yapılmış ve özel sektör araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

### 3.3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 37 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi olmak üzere 5 ifadeden oluşan demografik değişkenler bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde işe adanmışlık ölçeği yer almaktadır. Literatürde işe adanmışlıkla ilgili farklı ölçekler bulunmasına rağmen en çok kullanılan ölçek Schaufeli v.d (2002) tarafından geliştirilen UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğidir. Çalışmada kullanılan, Schaufeli v.d (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik çalışması yapılan 'UWES Ölçeği' 17 maddeden oluşturulmaktadır ve 5'li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak

hazırlanmıştır. Ölçeğin, 1, 4, 8, 12, 15 ve 17 numaralı ifadeleri enerjiklik boyutunu, 2, 5, 7, 10 ve 13 numaralı ifadeleri adanma boyutunu, 3, 6, 9, 11, 14 ve 16 numaralı ifadeleri ise konsantrasyon boyutunu ölçmeye yönelik oluşturulmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili farklı ölçekler bulunmasına rağmen en çok kullanılan ölçek Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçektir. Çalışmada kullanılan, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlilik çalışması yapılan 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' 15 maddeden oluşturulmaktadır ve 5'li Likert (1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Genellikle, 5: Her Zaman) olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin ilk 5 ifadesi kabullenici sessizliği, ikinci 5 ifadesi korunmacı sessizliği, son 5 ifadesi ise korumacı sessizliği ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

### **3.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler**

Yapılan çalışmada belediye çalışanlarının işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik düzeyleri ele alınmıştır. Araştırma kapsamında 225 adet anket formu dağıtılmış, 213 adet anket formu geri dönmüştür. Anket formlarının kontrol edilmesi sonucu uygun ve eksiksiz olan 197 anket formu istatistik analizlerin yapılması için kullanılmıştır.

Anket kapsamında gerçekleştirilen ve anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler PASW Statistic 18.0 programına yüklenmiş ve araştırmanın amacının ortaya çıkarılması için çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verileri incelemek için Tanımlayıcı İstatistik, Faktör, Güvenirlilik, Bağımsızlık T testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılarak da araştırmanın hipotezleri test edilerek incelenmiştir.

## **3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucu ulaşılan demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları, faktör analizi ve güvenirlilik sonuçları 't Testi' ve 'ANOVA' testi sonuçları, hipotezlerin test edilmesine ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları ele alınarak yorumlanmakta ve analizler özetlenmeye çalışılmaktadır.



### 3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasına katılan belediye çalışanlarının demografik değişkenlerine ilişkin istatistiki bilgiler yer almaktadır. Anket çalışmasına katılan çalışanlara ilişkin demografik özellikler Tablo 3.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1:** Anket Çalışmasına Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Özellikler

DEĞİŞKEN	N	%
<b>CİNSİYET</b>		
ERKEK	101	%51,3
KADIN	96	%48,7
<b>TOPLAM</b>	197	100,0
<b>YAŞ</b>		
20-25	18	%9,1
26-30	24	%12,2
31-35	44	%22,3
35-40	32	%16,2
40+	79	%40,1
<b>TOPLAM</b>	197	100,0
<b>MEDENİ DURUM</b>		
EVLİ	121	%61,4
BEKAR	76	%38,6
<b>TOPLAM</b>	197	100,0
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
LİSE	64	%32,5
ÖNLİSANS	58	%29,4
LİSANS	62	%31,5
LİSANSÜSTÜ/DOKTORA	13	%6,6
<b>TOPLAM</b>	197	100,0
<b>İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
0-6 AY	6	%3,0
6 AY-1 YIL	6	%3,0
1-2 YIL	5	%2,5
2-3 YIL	16	%8,1
3 YIL+	164	%83,2
<b>TOPLAM</b>	197	100,0

Tablo 3.1' e bakıldığında; anket çalışmasına katılan çalışanların cinsiyet değişkenine ilişkin bulgularda anket çalışmasına katılanların %51,3' lük (101 kişi) kısmının erkek, %48,7' lik (96 kişi) kısmının ise kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1' e bakıldığında; anket çalışmasına katılan çalışanların yaş değişkenine ilişkin bulgularda %40,1'lik (79 kişi) kısmının 40 yaş ve üzeri, %22,3' lük (44 kişi) kısmının 31-35 yaş arası, %16,2' lik (32 kişi) kısmının 36-40 yaş arası, %12,2' lik (24 kişi) kısmının 26-30 yaş arası, %9,1' lik (18 kişi) kısmının ise 20-25 yaş arası, çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1' e bakıldığında anket çalışmasına katılan çalışanların medeni durum değişkenine ilişkin bulgularda %61,4' lük (121 kişi) kısmının evli, %38,6' lık (76 kişi) kısmının ise bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1' de görüldüğü üzere; anket çalışmasına katılan çalışanların eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgularda %32,5' lik (64 kişi) kısmının lise mezunu, %31,5' lik (62 kişi) kısmının lisans mezunu, %29,4' lük (58 kişi) kısmının önlisans mezunu, %6,6' lık (13 kişi) kısmının ise yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1' de görüldüğü üzere; anket çalışmasına katılan çalışanların işletmede çalışma süresi değişkenine ilişkin bulgularda, %83,2' lik (164 kişi) kısmının 3 yıl ve üzeri, %8,1' lik (16 kişi) kısmının 2-3 yıl arası, %3,0' lık (6 kişi) kısmının 0-6 ay arası, %3,0' lık kısmının (6 kişi) 6 ay-1 yıl arası, %2,5' lik (5 kişi) kısmının ise 1-2 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

### **3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri**

Yapılan araştırmada kullanılan işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ölçekleri daha anlaşılır analizler yapılması adına faktör analizine tabi tutulmuştur. İşe adanmışlık ölçeği üç boyut ve 17 değişkenden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği ise 3 boyut ve 15 değişkenden oluşmaktadır. İşe adanmışlık ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla boyut altında toplanan ve faktör yükü 0,40' ın altında olan değişkenlerin analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Analizden çıkarılan değişkenler, 3,7,9,11,12,

17' dir. Bu değişkenler değerlendirme dışı bırakılmıő ve analizler 11 değişken esas alınarak yapılmıştır.

### 3.4.2.1. İşe Adanmışlık İçin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işe adanmışlık ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla değişkene faktör analizi yapılmıştır. İşe adanmışlık ölçeğine ilişki faktör analizi Tablo 3.2' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2:** İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	1-Enerjiklik	2-Adanma	3-Konsantrasyon
İşimi yaparken kendini enerjik ve güçlü hissedirim	3,95	0,97	0,79		
İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissedirim	3,95	0,91	0,77		
Sabah kalktığımda işime gitmeye istekli olurum	3,49	1,18	0,71		
İşimi yaparken kendimi zihinsel olarak oldukça enerjik hissedirim	3,93	0,93	0,54		
İşimi kendimi geliştirebileceğim ilginç ve özel bir iş olarak görürüm	3,79	1,00		0,64	
İşime karşı istekli ve hevesliyim	4,17	0,83		0,54	
Yaptığım işle gurur duyarım	4,36	0,85		0,52	
Yaptığım işin bir amacı ve anlamı olduğunu düőtünüyorum	4,28	0,85		0,45	
alıőırken etrafımdaki her şeyi unuturum	3,49	1,18			0,82
alıőırken kendimi çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım	3,51	1,04			0,65
alıőırken kendimi işime kaptırıyorum	4,06	0,91			0,45

Faktör yük değerlerinin 0,45' e yakın ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Uygulamada az sayıda madde için bu değer 0,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2019: 134). Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yüklerinin 0,40 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yani örneklem, analiz yapılması için yeterlidir. Faktör analizi sonucunda işe adanmışlık ile ilgili üç faktör bulunmuştur. Bu faktörler enerjiklik, adanma ve konsantrasyondur.

Yapılan araştırmada işe adanmışlık verilerinin anlamlı olup olmadığını gösteren KMO ve Barlett's Testi Tablo 3.3' de verilmiştir.

**Tablo 3.3:** İşe Adanmışlık İçin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü (KMO)		0,89
Barlett's Testi	Ki-Kare Değeri	1341,89
	Df (Serbestlik Derecesi)	136
	Sig (Anlamlılık)	0,00

Kaiser-Meyer-Olkin Faktör analizi değeri oranının 1'e yakın olması örneklemin iyi olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2019: 135). Tablo 3.3' de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin Faktör Analizi Değeri yani örneklem yeterlilik ölçüsü 0,90 bulunmuştur. Barlett' s test sonuçlarına göre anlamlılık değeri 0,00 ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur. Bu değer verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir.

#### 3.4.2.2. Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla değişkene faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3.4' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4:** Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	1-Kabullenici Sessizlik	2-Korunmacı Sessizlik	3-Korumacı Sessizlik
Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	2,30	1,02	0,79		
Çalışırken beni ilgilendirmeyen durumlarda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,71	0,94	0,77		
Kendime faydalı bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi belirtmekte çekinirim	2,02	1,10	0,68		
Problemlere çözüm üretme noktasında düşüncelerimi kendime saklarım	1,92	0,95	0,63		
Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım	1,92	1,07	0,53		
Yöneticimin göstereceği tepkiden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	1,75	1,04		0,85	
Yöneticimin göstereceği tepkiden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi ifade etmekten çekinirim	1,82	1,03		0,81	
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi kendime saklarım ve konuşmam	1,85	1,08		0,77	
Bu kurumdaki devamlılığımı koruyabilmek amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan kaçınırım	1,94	1,03		0,75	
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	2,09	1,19		0,66	
Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı red ederim	4,50	0,89			0,78
Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kılması gereken bilgileri en uygun şekilde korurum	4,68	0,70			0,76
Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kılması gereken bilgileri kendime saklarım	3,91	1,11			0,67
Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	4,32	0,97			0,67
Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım	3,62	1,29			0,54

Faktör analizi neticesinde örgütsel sessizlik ile ilgili üç faktör bulunmuştur. Bu faktörler kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizliktir. Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,50' nin üzerinde olması örneklemin iyi olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan araştırmada örgütsel sessizlik verilerinin anlamlı olup olmadığını gösteren, KMO ve Barlett's testi Tablo 3.5' de verilmiştir.

**Tablo 3.5:** Örgütsel Sessizlik İçin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü (KMO)		0,80
Barlett's Testi	Ki-Kare Değeri	1343,70
	Df (Serbestlik Derecesi)	105
	Sig (Anlamlılık)	0,00

Kaiser-Meyer-Olkin Faktör analizi oranının 1' e yakın olması örneklemin iyi olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2019: 135). Tablo 3.5' ya bakıldığında Kaiser-Meyer-Olkin Faktör Analizi Değeri yani örneklem yeterlilik ölçüsü 0,81 bulunmuştur. Barlett's Test sonucuna göre anlamlılık değeri 0,00 ( $p < 0,05$ ) bulunmuş, bu değer verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Yapılan araştırmada işe adanmışlık ölçeği anket soruları için Schaufeli vd. (2002)' nin geliştirdiği Utrecht Work Engagement Scale (UWES), örgütsel sessizlik ölçeği anket soruları için ise Dyne, Ang ve Botero (2003)' ün geliştirdiği 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' kullanılmıştır. Ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach' s Alpha değerleri) katsayılarının 0 ile 1 arasında değerler aldığı görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda her iki anketin de güvenilirlik düzeylerinin yüksek çıktığı görülmektedir.

Yapılan araştırmaların genelinde Cronbach' s Alpha katsayısı aşağıdaki kriterler doğrultusunda değerlendirilmektedir (Uzgören, 2012:54):

$0 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

İşe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ölçeklerine güvenilirlik analizi yapılmıştır. İşe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.6' da görülmektedir.

**Tablo 3.6:** İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	İFADE SAYISI	CRONBACH ALPHA DEĞERİ
<b>İŞE ADANMIŞLIK</b>	<b>11</b>	<b>0,85</b>
<b>Enerjiklik Boyutu</b>	<b>4</b>	<b>0,80</b>
<b>Adanma Boyutu</b>	<b>4</b>	<b>0,71</b>
<b>Konsantrasyon Boyutu</b>	<b>3</b>	<b>0,61</b>
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	<b>15</b>	<b>0,82</b>
<b>Kabullenici Sessizlik Boyutu</b>	<b>5</b>	<b>0,78</b>
<b>Korunmacı Sessizlik Boyutu</b>	<b>5</b>	<b>0,86</b>
<b>Korunmacı Sessizlik Boyutu</b>	<b>5</b>	<b>0,69</b>

Tablo 3.6' ya bakıldığında işe adanmışlık güvenirlik analizi sonucunda; işe adanmışlığın Cronbach' s Alpha Değeri 0,85 ve ölçeğin güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşe adanmışlık boyutlarının güvenirlik analizi sonucunda; enerjiklik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri, 0,80, adanma boyutunun Cronbach's Alpha Değeri, 0,71, konsantrasyon boyutunun Cronbach's Alpha Değeri ise 0,61 olduğu görülmüş ve bu sonuçlara göre enerjiklik boyutunun yüksek düzeyde güvenilir, adanma ve konsantrasyon boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.6' ya bakıldığında örgütsel sessizlik güvenirlik analizi sonucunda; Cronbach's Alpha Değeri 0,82 ve ölçeğin güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik boyutlarının güvenirlik analizi sonucunda; kabullenici sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri, 0,78, korunmacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri 0,86, korunmacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri ise 0,69 olduğu görülmüş ve bu sonuçlara göre; korunmacı sessizlik boyutunun yüksek düzeyde güvenilir, kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

### 3.4.4. Demografik Değişkenler Açısından Bağımsızlık ‘t Testi’ ve ‘ANOVA’ Testine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu işletmedeki çalışma süresi) işe adanmışlık ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini belirleyen ‘t Testi’ ve ‘ANOVA’ Testi sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### 3.4.4.1. Bağımsızlık ‘t Testi’ Sonucuna İlişkin Bulgular

Anket çalışmasına katılan çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile; işe adanmışlık ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin ‘t Testi’ sonuçları Tablo 3.7 ve 3.8’de verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin Bağımsızlık ‘t Testi’ sonuçları tablo 3.7’de görülmektedir.

**Tablo 3.7:** Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsızlık ‘t Testi’ Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	F	T	P	Sonuç
İşe Adanmışlık	Erkek	101	3,94	0,02	0,86	0,39	Red
	Kadın	96	3,86		0,86	0,39	
Örgütsel Sessizlik	Erkek	101	3,95	4,02	-2,74	0,00	Kabul
	Kadın	96	4,14		-2,75	0,00	
Enerjiklik	Erkek	101	3,84	0,05	0,29	0,76	Red
	Kadın	96	3,81		0,29	0,76	
Adanma	Erkek	101	4,22	1,31	1,73	0,08	Red
	Kadın	96	4,06		1,73	0,08	
Konsantrasyon	Erkek	101	3,69	0,42	0,20	0,84	Red
	Kadın	96	3,67		0,20	0,84	
Kabullenici Sessizlik	Erkek	101	3,70	1,85	-2,32	0,02	Kabul
	Kadın	96	3,95		-2,33	0,02	
Korunmacı Sessizlik	Erkek	101	4,06	3,28	-0,79	0,42	Red
	Kadın	96	4,16		-0,80	0,42	
Korumacı Sessizlik	Erkek	101	4,09	4,85	-2,43	0,01	Kabul
	Kadın	96	4,32		-2,45	0,01	

Tablo 3.7’ ye bakıldığında yapılan Bağımsızlık ‘t Testi’ sonuçlarına göre işe adanmışlık, enerjiklik, adanma, konsantrasyon ve korunmacı sessizlik değişkenleri ile katılımcıların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre hem erkek hem de kadın çalışanların işe adanmışlık



düzeylerinin aynı olduğunu ve aynı düzeyde korunmacı sessizlik davranışı gösterdiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 3.7' ye bakıldığında örgütsel sessizlik ( $p=0,00$ ), kabullenici sessizlik ( $p=0,02$ ), korunmacı sessizlik ( $p=0,01$ ), değişkenleri ile katılımcıların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışlarını benimsedikleri görülmektedir. Kadın çalışanlara yüklenen sorumluluk ve beklentilerin fazla olması, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha az otoriteye sahip olmaları, güçlü tarafın erkek olarak görülmesi ve örgüt içerisinde daha fazla baskı hissetmeleri, kadına yüklenen anne rolü ve daha az kadın çalışanın bulunması gibi nedenlerden dolayı kadın işgörenlerin örgütsel sessizlik, kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışını daha fazla benimsediklerini söylemek mümkündür.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin Bağımsızlık 't Testi' sonuçları Tablo 3.8' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8:** Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsızlık 't Testi' Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	F	T	P	Sonuç
İşe Adanmışlık	Evli	121	3,93	6,26	0,74	0,45	Red
	Bekar	76	3,86		0,69	0,48	
Örgütsel Sessizlik	Evli	121	4,08	2,06	1,24	0,21	Red
	Bekar	76	3,99		1,29	0,19	
Enerjiklik	Evli	121	3,86	3,93	0,82	0,41	Red
	Bekar	76	3,77		0,77	0,43	
Adanma	Evli	121	4,12	1,23	-0,63	0,52	Red
	Bekar	76	4,18		-0,60	0,54	
Konsantrasyon	Evli	121	3,76	0,55	1,74	0,08	Red
	Bekar	76	3,56		1,73	0,08	
Kabullenici Sessizlik	Evli	121	3,84	3,78	0,35	0,72	Red
	Bekar	76	3,80		0,36	0,71	
Korunmacı Sessizlik	Evli	121	4,16	0,07	1,03	0,30	Red
	Bekar	76	4,02		1,03	0,30	
Korunmacı Sessizlik	Evli	121	4,24	0,74	1,02	0,30	Red
	Bekar	76	4,14		0,99	0,32	

Tablo 3.8' e bakıldığında yapılan Bağımsızlık 't Testi' sonucunda, işe adanmışlık, enerjiklik, adanma, konsantrasyon, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik,

korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenleri ile katılımcıların medeni durum değişkeni arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık olmadığı görülmektedir. İşe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ile katılımcıların medeni durum değişkeni arasında farklılık olmamasının, katılımcıların aynı örgüt içerisinde aynı koşullarda çalışmalarından ve örgüt içerisinde örgütsel adalet duygusunun hakim olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir.

#### **3.4.4.2. ANOVA Testi Sonucuna İlişkin Bulgular**

Anket çalışmasına katılan çalışanların yaş, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma süresi değişkenleri ile işe adanmışlık ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.9, 3.10 ve 3.11 de gösterilmektedir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 3.9' da görölmektedir.

**Tablo 3.9:** Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F	P	Sonuç
İşe Adanmışlık	20-25	18	3,97	1,21	0,30	Red
	26-30	24	3,68			
	31-35	44	3,86			
	36-40	32	3,87			
	40+	79	3,98			
Örgütsel Sessizlik	20-25	18	3,91	0,55	0,69	Red
	26-30	24	4,00			
	31-35	44	4,02			
	36-40	32	4,11			
	40+	79	4,07			
Enerjiklik	20-25	18	3,95	2,69	0,03	Kabul
	26-30	24	3,51			
	31-35	44	3,72			
	36-40	32	3,69			
	40+	79	4,01			
Adanma	20-25	18	4,30	0,51	0,72	Red
	26-30	24	4,04			
	31-35	44	4,11			
	36-40	32	4,10			
	40+	79	4,17			
Konsantrasyon	20-25	18	3,57	0,91	0,45	Red
	26-30	24	3,44			
	31-35	44	3,74			
	36-40	32	3,81			
	40+	79	3,70			
Kabullenici Sessizlik	20-25	18	3,75	0,35	0,84	Red
	26-30	24	3,75			
	31-35	44	3,78			
	36-40	32	3,95			
	40+	79	3,83			
Korumacı Sessizlik	20-25	18	3,87	2,06	0,08	Red
	26-30	24	3,88			
	31-35	44	3,94			
	36-40	32	4,23			
	40+	79	4,27			
Korumacı Sessizlik	20-25	18	4,12	1,29	0,27	Red
	26-30	24	4,37			
	31-35	44	4,34			
	36-40	32	4,14			
	40+	79	4,11			

Tablo 3.9' a bakıldığında yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre işe adanmışlık, adanma, konsantrasyon, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenleri ile katılımcıların yaş değişkeni arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre bütün yaş grubundaki katılımcıların işe adanmışlık, adanma ve konsantrasyon düzeylerinin aynı olduğu ve aynı seviyede örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 3.9' a bakıldığında enerjiklik değişkeni ile katılımcıların yaş değişkeni arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Post Hoc analizine göre farklılığın 26-30 yaş ve 40 yaş ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmüştür ( $p=0,04<0,005$ ). Bunun nedeni ise 26-30 yaş aralığındaki genç çalışanların iş yaşamına yeni başlamaları, yaşlarının vermiş olduğu avantajla zihinsel ve bedensel olarak enerjilerinin daha yüksek olması ve bu enerjilerini yaptıkları işe daha fazla aktarabilmeleridir. 40 yaş ve üzeri katılımcıların ise enerjikliklerinin diğer yaş aralığındaki katılımcılara göre daha düşük olması beklenmektedir. 40 yaş ve üstü çalışanların uzun süredir çalışıyor olmaları, aynı işi yapmanın vermiş olduğu bıkkınlık ve monotonluk hissi, yaşlarının vermiş olduğu dezavantajla zihinsel ve bedensel olarak daha fazla yıpranmaları ve bunun sonucunda enerjilerinin azalmasının enerjiklik değişkeni ile katılımcıların yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık çıkmasının nedeni olarak açıklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.10' da gösterilmektedir.

**Tablo 3.10:** Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F	P	Sonuç
İşe Adanmışlık	Lise	64	3,92	0,60	0,61	Red
	Önlisans	58	3,96			
	Lisans	62	3,87			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,72			
Örgütsel Sessizlik	Lise	64	3,97	1,37	0,25	Red
	Önlisans	58	4,07			
	Lisans	62	4,12			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,91			
Enerjiklik	Lise	64	3,90	0,51	0,67	Red
	Önlisans	58	3,85			
	Lisans	62	3,78			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,63			
Adanma	Lise	64	4,20	1,57	0,19	Red
	Önlisans	58	4,21			
	Lisans	62	4,08			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,84			
Konsantrasyon	Lise	64	3,58	0,59	0,62	Red
	Önlisans	58	3,77			
	Lisans	62	3,70			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,69			
Kabullenici Sessizlik	Lise	64	3,81	0,03	0,99	Red
	Önlisans	58	3,83			
	Lisans	62	3,84			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,78			
Korunmacı Sessizlik	Lise	64	3,91	1,86	0,13	Red
	Önlisans	58	4,23			
	Lisans	62	4,21			
	Lisansüstü/Doktora	13	4,00			
Korunmacı Sessizlik	Lise	64	4,18	1,21	0,30	Red
	Önlisans	58	4,15			
	Lisans	62	4,31			
	Lisansüstü/Doktora	13	3,96			

Tablo 3.10' a bakıldığında yapılan ANOVA testi sonucuna göre işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenleri ile katılımcıların eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık olmadığı

görülmektedir. Bu sonuçlara göre her eğitim durumundaki katılımcıların aynı düzeyde işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik davranışını gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür.

İşe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik değişkenleri ile katılımcıların eğitim düzeyi arasında farklılık çıkmamasının nedeni her eğitim seviyesindeki işgörenin çalıştıkları örgütü, kendilerini geliştirebilecekleri yeterli bir iş olarak görmeleri ve çalışanlara eşit bir şekilde söz hakkı tanınması, farklı eğitim seviyelerinde çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik davranışlarının aynı düzeyde olmasına neden olduğu söylenebilir.

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 3.11’ de gösterilmektedir.

**Tablo 3.11:** Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	İşletmedeki Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	P	Sonuç
İşe Adanmışlık	0-6 ay	6	3,60	1,25	0,28	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,68			
	1-2 yıl	5	4,21			
	2-3 yıl	16	4,10			
	3 yıl+	164	3,89			
Örgütsel Sessizlik	0-6 ay	6	3,93	1,49	0,20	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,72			
	1-2 yıl	5	4,22			
	2-3 yıl	16	4,24			
	3 yıl+	164	4,03			
Enerjiklik	0-6 ay	6	3,66	0,71	0,58	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,54			
	1-2 yıl	5	4,15			
	2-3 yıl	16	4,03			
	3 yıl+	164	3,82			
Adanma	0-6 ay	6	3,95	0,75	0,55	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,95			
	1-2 yıl	5	4,40			
	2-3 yıl	16	4,32			
	3 yıl+	164	4,13			
Konsantrasyon	0-6 ay	6	3,05	1,62	0,17	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,50			
	1-2 yıl	5	4,06			
	2-3 yıl	16	3,89			
	3 yıl+	164	3,68			
Kabullenici Sessizlik	0-6 ay	6	3,80	1,01	0,40	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,73			
	1-2 yıl	5	4,28			
	2-3 yıl	16	4,07			
	3 yıl+	164	3,79			
Korunmacı Sessizlik	0-6 ay	6	3,76	0,78	0,53	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,90			
	1-2 yıl	5	4,28			
	2-3 yıl	16	4,38			
	3 yıl+	164	4,09			
Korunmacı Sessizlik	0-6 ay	6	4,23	1,55	0,18	Red
	6 ay-1 yıl	6	3,53			
	1-2 yıl	5	4,12			
	2-3 yıl	16	4,26			
	3 yıl+	164	4,22			

Tablo 3.11'e bakıldığında yapılan ANOVA Testi sonuçlarına göre işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile katılımcıların işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, işletmedeki çalışma süresi farklı olan çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin aynı olduğu söylenebilir.

İşe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile ankete katılan çalışanların işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında farklılık olmamasının nedenlerinin, işletmeye yeni başlayan bir çalışanın da, uzun süredir işletme içerisinde yer alan bir çalışanın da, aynı örgütte aynı çalışma koşulları altında görev yapmaları, örgüt içerisinde ortak bir örgüt kültürünün bulunması ve çalışanların işletmeye girdiği andan itibaren bu örgüt kültürünü benimsemesi olarak düşünülmektedir.

### 3.4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezlerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak analizlerin sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.4.5.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı 'r' ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı '-1' ile '+1' arasında değişen değerler alır. Korelasyon katsayısının '+1' e yaklaşması iki değişken arasında 'güçlü bir doğrusal ilişki' olduğunu, '-1' e yaklaşması 'zayıf bir doğrusal ilişki' olduğunu  $\pm 0,5$  e yakın değerler alması ise 'orta kuvvetli bir doğrusal ilişki' olduğunu ifade etmektedir (Uzgören, 2012: 350-352).

Korelasyon katsayısının gücü aşağıdaki kriterler şeklinde ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2019: 31-34):

0,00 – 0,30 Zayıf Düzeyde İlişki

0,30 – 0,70 Orta Düzeyde İlişki



0,70 – 1,00 Yüksek Düzeyde İlişki

İşe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.12’ de gösterilmektedir.

**Tablo 3.12:** Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

N=197	İşe Adanmışlık	Örgütsel Sessizlik	Enerjiklik	Adanma	Konsantrasyon	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
İşe Adanmışlık	1,00	0,19**	0,87**	0,85**	0,77**	0,18**	0,24**	-0,07
Örgütsel Sessizlik		1,00	0,15**	0,28**	0,04	0,77**	0,80**	0,32**
Enerjiklik			1,00	0,64**	0,49**	0,14**	0,19**	-0,06
Adanma				1,00	0,51**	0,24**	0,31**	-0,02
Konsantrasyon					1,00	0,07	0,09	-0,10
Kabullenici Sessizlik						1,00	0,57**	-0,11
Korunmacı Sessizlik							1,00	-0,12
Korunmacı Sessizlik								1,00

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.12’ ye bakıldığında değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan Korelasyon analizi sonucuna göre Korelasyon Katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri görülmektedir. Tablo 3.12’ ye göre değişkenler arasındaki ilişki, aldıkları değerler ve anlamlılık düzeyleri aşağıda yorumlanmıştır.

Araştırmanın işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer ‘0,19’ olarak belirlenmiştir. Yani işe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. İşe adanmışlık arttıkça, örgütsel sessizliğin de arttığı görülmektedir. İşe adanmış, çalıştıkları örgütü seven ve örgüte bağlı işgörenlerin örgüte, kendilerine ve çalışma arkadaşlarına zarar gelmemesi için bazı konularda sessiz kaldıkları düşünülebilmektedir.

İşe adanmışlık ve örgütsel sessizliğin alt boyutu kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer ‘0,18’ olarak belirlenmiştir. Yani işe adanmışlık ve kabullenici sessizlik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir

ilişki bulunmaktadır. İşe adanmışlık arttıkça, kabullenici sessizlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. Bunun nedeninin, işini seven ve örgüte bağlı işe adanmış işgörenlerin örgütün mevcut düzeninin bozulacağı korkusu nedeni ile örgütteki bazı olaylar karşısında sessiz kalmaları, alınan kararları ve mevcut durumu kabullenmeleri olduğu söylenebilmektedir.

İşe adanmışlık ve örgütsel sessizliğin alt boyutu korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer '0,24' olarak belirlenmiştir. Yani işe adanmışlık ve korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. İşe adanmışlık arttıkça, korunmacı sessizlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. İşe adanmış işgörenler için işleri hayatlarının en önemli parçalarından biridir ve işleri ile adeta bütünleşmişlerdir. İşgörenler örgüt içerisindeki bazı olaylar hakkında konuştuklarında işlerini kaybedeceklerini düşündükleri için bilerek ve isteyerek sessiz kalabilmektedirler.

İşe adanmışlık ve örgütsel sessizliğin alt boyutu korumacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer '-0,07' ( $p=0,28>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. İşe adanmışlık ve korumacı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İşe adanmış işgörenler, işlerini en iyi şekilde yapabilmek için fiziksel ve zihinsel olarak işlerine odaklanmaktadırlar. Örgüt içerisinde oluşabilecek çalışma arkadaşları ya da örgüt ile ilgili herhangi bir sorun veya olay karşısında, sadece işine odaklandıkları için tepkisiz kalabilmektedirler.

Örgütsel sessizlik ve işe adanmışlığın alt boyutu enerjiklik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer '0,15' olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel sessizlik ve enerjiklik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik arttıkça, enerjiklik düzeyinin de arttığı görülmektedir. Örgüt içerisindeki herhangi bir olay ya da sorun karşısında fikir, düşünce ve görüş bildirmeyerek sessiz kalmayı tercih eden işgörenler, zihinsel olarak yorulmamaktadır. Bunun sonucunda enerjiklik düzeyleri artabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve işe adanmışlığın alt boyutu adanma arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer '0,28' olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel sessizlik ve adanma boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik arttıkça, adanma düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Bunun nedeninin, çalışırken kendini tam anlamıyla işine veren, işleri ile bütünleşen işgörenlerin, işleri dışındaki bazı olaylar ve sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmeleri olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve işe adanmışlığın alt boyutu konsantrasyon arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer '0,04' ( $p=0,56>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve konsantrasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek işgörenlerin çalışırken sadece işlerine odaklanmaları ve etraflarında olup biten her şeyi unutmaları sonucunda örgüt içerisinde oluşabilecek sorunlar karşısında tepkisiz kaldıkları görülebilmektedir.

Enerjiklik boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri '0,14' olarak belirlenmiştir. Yani enerjiklik boyutu ve kabullenici sessizlik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Enerjiklik düzeyi arttıkça, kabullenici sessizlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. Sorumlu olduğu işi yaparken enerjiklik düzeyi yüksek olan, önüne engeller çıksa bile işini yapmaktan yılmayan işgörenlerin, işlerine zarar gelebileceği düşüncesi ile, örgüt içerisindeki bazı olaylar ve sorunlar karşısında görüş ve düşüncelerini belirtmedikleri, alınan kararları aynen kabul ettikleri yani kabullenici sessizlik davranışı gösterdikleri görülebilmektedir.

Enerjiklik boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri '0,19' olarak belirlenmiştir. Yani enerjiklik boyutu ve korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Enerjiklik düzeyi arttıkça, korunmacı sessizlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. İşlerini, büyük bir canlılık ve dinamiklikle yapan, zor durumlarla karşılaşsa bile pes etmeyen, yüksek düzeyde sürekli aktif olarak çalışan işgörenler işlerini oldukça seven işgörenlerdir. Enerjik işgörenler, örgüt içerisindeki bazı olaylar hakkında konuştuklarında, üst yönetimden tepki alacaklarını ve işlerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Bu yüzden işlerini ve kendilerini korumak amacıyla korunmacı sessizlik davranışı gösterebilmektedirler.

Enerjiklik boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri '-0,06' ( $p=0,39>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Enerjiklik boyutu ve korunmacı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki

bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde oluşabilecek herhangi bir sorun ya da problem karşısında sessiz kalmayı tercih ederek zihnini meşgul etmeyen işgörenlerin enerjilerinin daha yüksek olduğu ve enerjilerini daha çok işlerini yaparken harcadıkları görülebilmektedir.

Adanma boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri '0,24' olarak belirlenmiştir. Yani adanma boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Adanma düzeyi arttıkça, kabullenici sessizlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. Adanma, işgörenlerin çalışırken kendilerini işlerine kaptırması, işleri ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. İşini çok seven, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamayan işgörenler, örgüt ile ilgili herhangi bir olay ya da sorun karşısında konuşma konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Adanma boyutu yüksek işgörenler alınan kararları olduğu gibi kabullenmekte ve sessiz kalma eğilimi göstermektedirler.

Adanma boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri '0,31' olarak belirlenmiştir. Yani adanma boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Adanma düzeyi arttıkça, korunmacı sessizlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. Adanma boyutu yüksek olan işgörenler, işlerinin kendilerine ilham verici olduğunu düşünmektedirler, işlerini heyecan verici bulmaktadırlar ve büyük bir özveriyle işlerini yapmaktadırlar. İşlerini oldukça seven işgörenler, işlerini kaybetme korkusuyla, örgüt içinde gerçekleşen bazı olaylar ve sorunlar hakkında konuşmakta çekinmekte ve sessiz kalma davranışı göstermektedirler.

Adanma boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korumacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri '-0,02' ( $p=0,68>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Adanma boyutu ile korumacı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Adanma düzeyi yüksek işgörenler işlerini kendilerini geliştirebileceğini düşündükleri özel bir iş olarak görmektedirler. Adanma düzeyi yüksek işgörenler için yaptıkları iş çok önemlidir ve işlerini kaybetmekten korkmaktadırlar. Bunun sonucunda örgüt içinde ya da dışında oluşabilecek herhangi bir olay ve sorun karşısında örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar gelebileceğini düşünseler bile işlerini kaybetmemek için tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Konsantrasyon boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri ‘0,07’ ( $p=0,32>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Konsantrasyon boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenler çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyen, işlerini yaparken kendilerini mutlu hisseden ve işlerine bağlı işgörenlerdir. Örgüt içerisinde alınacak herhangi bir karar, değişime yönelik öneriler vb. gibi durumlarda yalnızca kendi işlerine odaklanan, konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenlerin tepkisiz kalmayı tercih ettikleri görülebilmektedir.

Konsantrasyon boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri ‘0,09’ ( $p=0,18>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Konsantrasyon boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek işgörenler, yoğun tempoda çalıştıklarında mutlu olan, çalışırken etrafındaki her şeyi unutan ve işleri ile adeta bütünleşen işgörenlerdir. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenler, yöneticilerin verebileceği tepkiden çekindikleri ve işlerini kaybetmekten korktukları için örgüt içerisinde herhangi bir olay veya sorun karşısında tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Konsantrasyon boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının değeri ‘-0,10’ ( $p=0,13>0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Konsantrasyon boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenleri çalışırken kendilerini işine kaptıran, çalışırken sadece işine konsantre olan ve adeta işine gömülen işgörenlerdir. Konsantrasyon düzeyi yüksek işgörenler işlerinden başka hiçbir şey düşünemedikleri için örgüt içinde ya da örgüt dışından gelebilecek tehditler karşısında bilgi sahibi olsalar bile tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

#### **3.4.5.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

İşe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezlerle ilgili olarak regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan hipotezlere ilişkin regresyon sonuçları Tablo 3.13, 3.14, 3.15 ve 3.16’ da verilmiştir.

**Tablo 3.13:** İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik İçin Yapılan Regresyon Modeli

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	t	P
			B	Standart Hata			
1.	Örgütsel Sessizlik				Beta		
		Sabit Değişken	3,43	0,22		15,42	0,00
		İşe Adanmışlık	0,15	0,05	0,19	2,80	0,00
R= 0,19		R <sup>2</sup> = 0,05	Adjusted R <sup>2</sup> = 0,05		F= 7,88	p= 0,00	

Tablo 3.13' de gösterilen bağımsız değişken işe adanmışlık ile bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik için kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,00<0,05$ ).

Yapılan analiz sonucunda regresyon modeli %95 güven aralığında olup işe adanmışlık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer 0,19 ve işe adanmışlık, örgütsel sessizlik değişkenindeki artışın %0,05' ini açıklayabilmektedir ( $R=0,19$ ,  $R^2=0,05$ ). Bu değer işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde zayıf düzeyde bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Regresyon analizi sonucunda aşağıdaki denklem kurulmuştur:

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 3,43 + 0,15 \text{ İşe Adanmışlık}$$

Yapılan analiz sonucunda; '**H<sub>1</sub>: İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**' hipotezi kabul edilmiştir ( $p=0,00<0,05$ ). Yani işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Bunun nedeninin, işe adanmış işgörenlerin, yaptıkları işe en yüksek performans ile kendilerini veren, sorumlu oldukları işi en iyi şekilde yerine getiren, işlerini seven, çalışırken mutlu olan ve adeta işleri ile bütünleşen işgörenler olmaları ve örgüt içerisinde bazı olaylar karşısında kendilerini, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruyabilmek amacıyla fikir, görüş ve bilgilerini ifade etmemeleri, sessiz kalmayı tercih etmeleri olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik boyutunun, işe adanmışlığın enerjilik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından etkilenme durumunu göstermek için yapılan regresyon modeli sonuçları Tablo 3.14'de verilmiştir.

**Tablo 3.14:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Kabullenici Sessizlik Boyutunun Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Modeli Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	T	P
			B	Standart Hata			
2.	Kabullenici Sessizlik	Sabit Değişken	2,74	0,34	Beta	7,93	0,00
		Enerjiklik	-0,00	0,08	-0,00	-0,03	0,97
		Adanma	0,32	0,10	0,28	3,00	0,00
		Konsantrasyon	-0,07	0,07	-0,07	-0,90	0,36
		R= 0,25		R <sup>2</sup> = 0,06		Adjusted R <sup>2</sup> = 0,04	

Tablo 3.14’ de gösterilen bağımsız değişkenler enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile bağımlı değişken olan kabullenici sessizlik için kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,00<0,05$ ). Yani işe adanmışlık boyutlarından en az birinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonrasında regresyon modeli %95 güven aralığında olup enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı 0,25 olarak belirlenmiş ve enerjiklik, adanma ve konsantrasyon kabullenici sessizlik üzerindeki artışın %0,06’ sını açıklayabilmektedir ( $R=0,25$ ,  $R^2=0,06$ ). Bu değer enerjiklik, adanma ve konsantrasyonun kabullenici sessizlik üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Regresyon analizi sonucunda aşağıdaki denklem kurulmuştur:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 2,74 - 0,00 \text{ Enerjiklik} + 0,32 \text{ Adanma} - 0,07 \text{ Konsantrasyon}$$

Yapılan analiz sonucunda; ‘**H<sub>1a</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**’ hipotezi red edilmiştir ( $p=0,97>0,05$ ). Yani enerjikliğin, kabullenici sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi

bulunmamaktadır. Enerjiklik düzeyi yüksek olan, önüne engeller çıksa bile işini yapmaktan yılmayan işgörenler, işlerine zarar gelmesinden korktukları için örgüt içerisindeki alınan kararlar ve değişim hakkında sunulan öneriler konusunda tepkisiz kaldıkları görülebilmektedir.

**‘H<sub>1b</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.’** hipotezi kabul edilmiştir ( $p=0,00<0,05$ ). Yani adanmanın, kabullenici sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Adanma boyutu arttıkça kabullenici sessizlik de artmaktadır. Adanma, işgörenlerin çalışırken kendilerini adeta işlerine kaptırması, işleri ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. İşini çok seven, işlerini kendilerini geliştirebilecekleri özel bir iş olarak gören işgörenler, örgüt ile ilgili herhangi bir olay ya da sorun karşısında görüş ve düşüncelerini belirtmekte isteksizdir. Adanma boyutu yüksek işgörenler alınan kararları olduğu gibi kabullenmekte ve sessiz kalma eğilimi göstermektedirler.

**‘H<sub>1c</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.’** hipotezi red edilmiştir ( $p=0,36>0,05$ ). Yani konsantrasyonun, kabullenici sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenler çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyen, işlerini yaparken kendilerini mutlu hisseden ve işlerine bağlı işgörenlerdir. Örgüt içerisinde alınacak herhangi bir karar, değişime yönelik öneriler vb. gibi durumlarda yalnızca kendi işlerine odaklanan, konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenlerin tepkisiz kalmayı tercih ettikleri görülebilmektedir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliğin işe adanmışlığın enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından etkilenme durumunu göstermek için yapılan regresyon modeli sonuçları tablo 3.15’ de verilmiştir.



**Tablo 3.15:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Korunmacı Sessizlik Boyutunun, Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Modeli Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	T	P		
			B	Standart Hata					
3.	Korunmacı Sessizlik	Sabit Değişken	2,48	0,39	Beta	6,32	0,00		
		Enerjiklik	0,02	0,09	0,02	0,28	0,77		
		Adanma	0,46	0,12	0,34	3,71	0,00		
		Konsantrasyon	-0,10	0,09	-0,09	-1,20	0,23		
		R= 0,32		R <sup>2</sup> = 0,10		Adjusted R <sup>2</sup> = 0,09		F= 7,44	

Tablo 3.15’ de gösterilen bağımsız değişkenler enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile bağımlı değişken olan korunmacı sessizlik için kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,00<0,05$ ). Yani işe adanmışlık boyutlarından en az birinin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda regresyon modeli %95 güven aralığında olup enerjiklik, adanma, konsantrasyon ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı 0,32 ve enerjiklik, adanma ve konsantrasyon kabullenici sessizlik üzerindeki artışın %0,10’ unu açıklayabilmektedir ( $R=0,32$ ,  $R^2=0,10$ ). Bu değer enerjiklik, adanma ve konsantrasyonun, korunmacı sessizlik üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Regresyon analizi sonucunda aşağıdaki denklem kurulmuştur:

$$\text{Korunmacı Sessizlik} = 2,48 + 0,02 \text{ Enerjiklik} + 0,46 \text{ Adanma} - 0,10 \text{ Konsantrasyon}$$

Yapılan analiz sonucunda; ‘**H<sub>1a</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**’ hipotezi red edilmiştir ( $p=0,77>0,05$ ). Yani enerjikliğin, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İşlerini, büyük bir canlılık ve dinamiklikle yapan, zor durumlarla karşılaşsa bile pes etmeyen, yüksek düzeyde sürekli aktif olarak çalışan işgörenler işlerini oldukça seven işgörenlerdir. Enerjik işgörenler, örgüt içerisindeki bazı olaylar hakkında konuştuklarında, üst yönetimden tepki alacaklarını ve işlerini kaybedeceklerini

düşünmektedirler. Bu yüzden işlerini ve kendilerini korumak amacıyla tepkisiz kalabilmektedirler.

**‘H<sub>1c</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.’** hipotezi kabul edilmiştir ( $p=0,00>0,05$ ). Yani adanmanın, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Adanma boyutu arttıkça korunmacı sessizlik de artmaktadır. Adanma boyutu yüksek olan işgörenler, işlerinin kendilerine ilham verici olduğunu düşünmekte, işlerini heyecan verici bulmakta ve büyük bir özveriyle işlerini yapmaktadırlar. İşlerini oldukça seven işgörenler, işlerini kaybetme, terfi alamama, üst yönetimden gelebilecek olumsuz tepkiler vb. korkularından dolayı, örgüt içinde gerçekleşen bazı olaylar ve sorunlar hakkında konuşmakta çekinmekte ve sessiz kalma davranışı göstermektedirler.

**‘H<sub>1f</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.’** hipotezi red edilmiştir ( $p=0,23>0,05$ ). Yani konsantrasyonun, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek işgörenler, yoğun tempoda çalıştıklarında mutlu olan, çalışırken etrafındaki her şeyi unutan ve işleri ile adeta bütünleşen işgörenlerdir. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenler, örgüt içerisindeki herhangi bir olay veya sorun karşısında konuştuklarında konsantrasyonlarının bozulacağını ve işlerini düzgün yapamayacaklarını düşündükleri için tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliğin işe adanmışlığın enerjilik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından etkilenme durumunu göstermek için yapılan regresyon modeli sonuçları tablo 3.16’ da verilmiştir.

**Tablo 3.16:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Korumacı Sessizlik Boyutunun, Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Modeli Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	T	P
			B	Standart Hata			
4.	Korumacı Sessizlik	Sabit Değişken	4,45	0,32	Beta	13,74	0,00
		Enerjiklik	-0,03	0,08	-0,04	-0,42	0,67
		Adanma	0,06	0,10	0,05	0,58	0,56
		Konsantrasyon	-0,10	0,07	-0,11	-1,34	0,18
		R= 0,11		R <sup>2</sup> = 0,01	Adjusted R <sup>2</sup> = -0,00		F= 0,85

Tablo 3.16 'da gösterilen bağımsız değişkenler enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile bağımlı değişken olan korumacı sessizlik için kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunmamaktadır ( $p=0,46>0,05$ ). Yani işe adanmışlık boyutlarından hiçbirinin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Yapılan analiz sonucunda regresyon modeli %95 güven aralığında enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile korumacı sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı 0,11 ve enerjiklik, adanma ve konsantrasyon korumacı sessizlik üzerindeki artışın %0,01' ini açıklayabilmektedir ( $R=0,11$ ,  $R^2=0,01$ ). Yapılan regresyon analizi sonucunda aşağıdaki denklem bulunmuştur:

$$\text{Korumacı Sessizlik}=4,45-0,03 \text{ Enerjiklik}+0,06 \text{ Adanma}-0,10 \text{ Konsantrasyon}$$

Yapılan analiz sonucunda; '**H<sub>1g</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**' hipotezi red edilmiştir ( $p=0,67>0,05$ ). Yani enerjikliğin korumacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde oluşabilecek herhangi bir sorun ya da problem karşısında tepkisiz tercih ederek zihnini meşgul etmeyen işgörenlerin enerjilerinin daha yüksek olduğu ve enerjilerini daha çok işlerini yaparken harcadıkları görülebilmektedir.

**‘H<sub>1b</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.’** hipotezi red edilmiştir ( $p=0,56>0,05$ ). Yani adanmanın, korumacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Adanma düzeyi yüksek işgörenler işlerini kendilerini geliştirebileceğini düşündükleri özel bir iş olarak görmektedirler. Adanma düzeyi yüksek işgörenler için yaptıkları iş çok önemlidir ve işlerini kaybetmekten korkmaktadırlar. Bunun sonucunda örgüt içinde ya da dışında oluşabilecek herhangi bir olay ve sorun karşısında örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar gelebileceğini düşünseler bile işlerini kaybetmemek için tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

**‘H<sub>1c</sub>: İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.’** hipotezi red edilmiştir ( $p=0,18>0,05$ ). Yani konsantrasyonun korumacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenleri çalışırken kendilerini işine kaptıran, çalışırken sadece işine konsantre olan ve adeta işine gömülen işgörenlerdir. Konsantrasyon düzeyi yüksek işgörenler işlerinden başka hiçbir şey düşünemedikleri için örgüt içinde ya da örgüt dışından gelebilecek tehditler karşısında bilgi sahibi olsalar bile tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Araştırma hipotezlerinin genel değerlendirilmesi ‘kabul’ veya ‘red’ durumları Tablo 3.17’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.17:** Hipotezlerin Genel Değerlendirme Tablosu

Hipotezler	P	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b> : İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,00	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1a</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,97	<b>Red</b>
<b>H<sub>1b</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,00	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1c</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,36	<b>Red</b>
<b>H<sub>1d</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,77	<b>Red</b>
<b>H<sub>1e</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,00	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1f</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,23	<b>Red</b>
<b>H<sub>1g</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,67	<b>Red</b>
<b>H<sub>1h</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,56	<b>Red</b>
<b>H<sub>1i</sub></b> : İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	0,18	<b>Red</b>

Tablo 3.17’görüldüğü gibi işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İşe adanmış işgörenler, zihinsel ve fiziksel olarak bütün enerjilerini işine aktaran, işini seven, çalışırken mutlu olan, yaptıkları işten gurur duyan ve adeta işleri ile bütünleşen işgörenlerdir. İşe adanmış işgörenler örgüt içerisindeki bazı olaylar karşısında kendilerini, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruyabilmek amacıyla fikir, görüş ve bilgilerini ifade etmemekte, sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin, örgütsel sessizlik boyutları, kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İşlerini, büyük bir canlılık ile yapan enerjilik düzeyi yüksek, zor durumlarla karşılaşsa bile pes etmeyen, yüksek düzeyde sürekli aktif olarak çalışan işgörenler işlerini oldukça seven işgörenlerdir. Enerjik işgörenler, örgüt içerisindeki bazı olaylar hakkında konuşarak işleri için harcayacakları enerjilerini boşa harcayacaklarını, üst yönetimden tepki alacaklarını, işlerini kaybedeceklerini, örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar gelebileceğini düşünmektedirler. Bu yüzden enerjilerini korumak, işlerini, kendilerini, örgütü ve çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla tepkisiz kalabilmektedirler.

İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunurken, korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Adanma boyutu yüksek işgörenler mevcut durumun değişmesinden, yöneticilerden gelebilecek tepkilerden ve işlerini kaybetmekten korktukları için kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışı gösterebilmektedirler. Adanmış işgörenlerin önceliği, işleri olduğu için işlerini kaybetmemek için örgüt içerisindeki oluşan olay ve sorunlar karşısında tepkisiz kalabilmektedirler.

İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun, örgütsel sessizlik boyutları kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek işgörenler, yoğun tempoda çalıştıklarında mutlu olan, çalışırken etrafındaki her şeyi unutan ve işleri ile adeta bütünleşen işgörenlerdir. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan işgörenler, örgüt içerisindeki herhangi bir olay veya sorun karşısında konuştuklarına konsantrasyonlarının bozulacağını ve işlerini düzgün yapamayacaklarını düşünerek tepkisiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Literatüre bakıldığında yerli kaynaklarda işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan ilişkiel bir çalışma bulunmadığı görülmektedir. Yabancı kaynaklara bakıldığında işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür.

Nafei (2016), örgütsel sessizliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve işe adanmışlık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuş ve örgütsel sessizliği işgörenlerin işe adanmışlık davranışlarının önündeki en büyük engellerden biri olduğunu belirtmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ve işe adanmışlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaptığımız çalışmada işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışma sonuçları farklılık göstermektedir.

Robinson (2018), seslilik ve sessizlik deneyimlerinin işe adanmışlık ile ilişkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, işe adanmışlık ile seslilik davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, işe adanmışlık ve sessizlik davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışmada işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma sonuçları farklılık göstermektedir.

Knoll ve Redman (2016), duygusal bağlılık ve işe adanmışlığın ses ve sessizlik üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlığın ses ve sessizlik kavramları üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlık boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaptığımız çalışmada işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Bu yönü ile yapılan çalışma sonucu farklılık göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda işe adanmışlık boyutları enerjiklik ve konsantrasyonun kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Yerli literatürde işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan ilişkiyel bir çalışma bulunmamaktadır fakat işe adanmışlık ile benzer kavramların örgütsel sessizlik ile ilişkisini ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir.

Bahadır ve Certel (2016), örgütsel sessizlik ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, kabullenici ve korunmacı sessizlik ile duygusal ve bilişsel adanmışlık arasında negatif, korunmacı sessizlik ile fiziksel ve

duygusal adanmışlık arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş, cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaptığımız çalışmada ise kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde adanma boyutunun pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuş, korunmacı sessizlik üzerinde hiçbir boyutun anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bu yönü ile yapılan çalışma sonucu farklılık göstermektedir. Cinsiyet değişkeni örgütsel adanmışlık ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması yaptığımız çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Kutlay (2012), örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel adanmışlık ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında negatif, korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon modellerinde örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde örgütsel adanmışlık boyutlarından hiçbirinin etkisi bulunmazken korunmacı sessizlik üzerinde duygusal adanmışlığın anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Yaptığımız çalışmada işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur bu yönü ile yapılan çalışma sonucu farklılık göstermektedir. Yapılan regresyon modellerinde korunmacı sessizlik üzerinde işe adanmışlık boyutlarından hiçbir boyutun anlamlı etkisinin bulunmaması yaptığımız çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Ceviz (2017), işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada, işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu bulmuştur. Yapılan regresyon modellerinde örgütsel sessizlik boyutları üzerinde işe adanmışlık boyutlarından sadece adanma boyutunun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yaptığımız çalışma sonucunda işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu yönü ile yapılan çalışma sonucu farklılık göstermektedir. Yapılan regresyon modellerinde örgütsel sessizlik boyutları üzerinde işe adanmışlık boyutlarından sadece adanma boyutunun anlamlı bir etkisinin bulunması yaptığımız çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Elitok (2016), örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında



pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizinde örgütsel bağlılık boyutu normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik boyutları arasında ilişki bulunmazken, duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaptığımız çalışmada, işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır sonucunda ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir.

Can (2016), örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri arasında ki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaptığımız çalışma sonucunda işe adanmışlığın örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış, işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu çalışmanın sonuçları ile yaptığımız çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Özdemir (2015), sınıf öğretmenlerinin sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı, duygusal bağlılık boyutu ile arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiş, korunmacı sessizlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yaptığımız çalışmada korelasyon sonuçlarına göre işe adanmışlık boyutlarından enerjiklik ve adanma ile örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş, korunmacı sessizlik ile işe adanmışlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmanın sonuçları ile yaptığımız çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Kolay (2012), örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık boyutlarından sadece devam bağlılığı boyutu ile örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir ilişki bulunmuş, korunmacı sessizlik ile hiçbir boyutun anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Yaptığımız çalışmada, işe adanmışlık boyutlarından adanma

boyutunun kabullenici ve korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuş, korumacı sessizlik üzerinde hiçbir boyutun anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Yapılan araştırma sonucu bu yönü ile benzerlik göstermektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın birinci bölümünde işe adanmışlık, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ve işe adanmışlık ile ilişkisi hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki etkiyi belirlemek amacı ile yapılan uygulama sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

İşe adanmışlık, bir işgörenin en yüksek motivasyon seviyesi ile, fiziksel, zihinsel ve bilişsel olarak kendini işine vermesi olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık bu çalışmada, enerjiklik, adanma ve konsantrasyon olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. İşe adanmışlığı etkileyen bireysel ve örgütsel birçok faktör bulunmaktadır. İşe adanmışlık, bireyin ve örgütün verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkilediği ve örgüt içerisinde oluşabilecek olumsuz birçok sonucu önlemeye yardımcı olduğu için örgütler açısından oldukça önemli bir kavramdır.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin herhangi bir olay veya sorun karşısında fikir, düşünce ve bilgilerini kasıtlı olarak ifade etmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik bu çalışmada, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan bireysel, örgütsel ve yönetsel birçok neden bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik, bireyin ve örgütün verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkileyen bir kavram olduğu için örgüt içerisinde genellikle istenmeyen bir davranıştır. Ancak bazen örgüte ve işgörenlere zarar verebilecek durumlarda sessiz kalınması örgütün korunmasına yardımcı olabilmektedir.

İşe adanmış işgörenler, işlerini seven ve işlerine oldukça bağlı işgörenlerdir. İşlerini ve örgütü seven işgörenler örgüt içerisindeki olaylar ve sorunlar hakkında konuşmaya istekli, örgütün gelişimi için yeni fikirler ve öneriler geliştirebilen işgörenlerdir. Bu açıdan bakıldığında işe adanmışlığın, örgüt içerisinde genellikle istenmeyen bir davranış olan örgütsel sessizliği azaltmada büyük rol oynadığı görülmektedir. Ancak bazı durumlarda işe adanmış işgörenler, işlerine ve örgüte oldukça bağlı oldukları için örgüte, çalışma arkadaşlarına ve kendilerine zarar verebilecek

durumlarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında ise işe adanmışlığın, örgütsel sessizliği artıran bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışma, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyede görev yapan memurların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin bilgilere ulaşabilmek amacıyla t Testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. İşe adanmışlığın, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan t testi sonucunda katılımcıların cinsiyet değişkeni ile işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ve örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yani kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan t testi sonucunda katılımcıların medeni durum değişkeni ile işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ve örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik değişkenlere yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların yaş değişkeni ile işe adanmışlık ve boyutları adanma, konsantrasyon ve örgütsel sessizlik ve boyutları, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşe adanmışlık boyutlarından enerjiklik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yapılan post hoc analizi sonucunda farklılığın 26-30 yaş aralığında ve 40 yaş üstü işgörenlerde olduğu tespit edilmiştir. Yani 26-30 yaş aralığındaki işgörenlerin enerjikliklerinin daha yüksek, 40 yaş ve üzeri katılımcıların enerjikliklerinin diğer yaş aralığındaki katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni ile işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ve

örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik değişkenlere yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların işletmedeki çalışma süresi değişkeni ile işe adanmışlık ve boyutları, enerjiklik, adanma, konsantrasyon ve örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani işe adanmışlık arttıkça boyutları enerjiklik, adanma ve konsantrasyon, örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik de artmaktadır. İşe adanmışlık ve boyutları ile örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik ve adanma ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani örgütsel sessizlik arttıkça boyutları kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik ve adanma da artmaktadır. Örgütsel sessizlik ve boyutları ile işe adanmışlık boyutlarından konsantrasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre “işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yani örgüt içerisinde işe adanmışlığın artması örgütsel sessizliği de arttırmaktadır. İşini ve örgütünü seven işe adanmış işgörenlerin, çalışma arkadaşlarını ve örgütünü koruyabilmek için sessiz kalabilmektedirler.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işe adanmışlık boyutlarından enerjiklik ve konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunda ulaşılmıştır. İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu, korumacı sessizlik üzerinde ise anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu bulgulanmıştır.

İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olmasının nedeni, işini seven ve işine gönülden bağlı işgörenlerin, işlerini kaybetmemek için örgüt içerisindeki olaylar ve sorunlar karşısında tepkisiz kalmaları ve sadece işine odaklanmaları olarak görülebilmektedir. Örgütte alınan kararlara karşı farklı görüşler ifade etmemekte kabullenici bir yaklaşım sergilemektedirler. Ayrıca herhangi bir sorun hakkında konuşmanın kendilerine zarar verebileceğini düşünerek, işlerini kaybetmemek için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

İşe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olması, korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasının sebebi; yöneticilerin görev dağılımı yaparken genellikle işe adanmış işgörenleri tercih etmesi ve işe adanmış işgörenlerin örnek gösterilmesi sonucunda diğer işgörenlerin örgütte adil ve eşit olunmadığı düşüncesine kapılabilmesi olarak gösterilebilmektedir. Çünkü; işe adanmış işgörenler, torpilli olarak nitelendirilebilmekte ve iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalabilmektedirler. İş arkadaşları tarafından dışlanan işgörenler kendi içlerine kapanarak, kabullenici ve korunmacı örgütsel sessizlik davranışını benimseyebilmektedirler.

Literatüre bakıldığında bu araştırmanın sonuçları yani işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, Elitok (2016), Can (2016), Özdemir (2015) ve Kolay (2012)' in yaptığı araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak işe adanmışlığın örgütsel sessizlik düzeyinde artırıcı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırma Ankara ilinde yapılmıştır. Araştırmanın genel bir sonuç niteliği taşıyabilmesi, tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği açısından, farklı il, bölge, ülke genelinde veya farklı ülkelerde yapılması literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Bu araştırma sadece belediye çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalar özel sektörde veya farklı meslek gruplarında yapılarak, kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırılması yapılabilir.

- Örgütsel sessizlik üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülen işkoliklik, tükenmişlik ve negatif etkisi olduğu düşünülen, iş tatmini, örgütsel destek vb. örgütsel vatandaşlık konuları ile çalışılması örgütsel sessizliğe daha fazla etki eden faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilecektir.
- İşe adanmışlık üzerinde pozitif etki sağlayabilecek, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, psikolojik sermaye ve negatif etki sağlayabilecek, örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik vb. örgütsel vatandaşlık konuları ile çalışılması işe adanmışlığı sağlayan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilecektir.
- Örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerini önleyebilmek için, işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri, işgörenlerin fikir ve düşüncelerine değer verildiği bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır. Örgüt yöneticileri işgörenleri, sorunların çözümü, değişim ve yenilik gibi konularda farklı fikirler üretmeye ve konuşmaya teşvik etmelidir.
- İşe adanmışlığın sağlanması için, örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin başarılarını takdir etmesi, adil bir terfi ve ödül sistemi oluşması, işgörenler arasındaki iletişimin kuvvetlendirilmesi için iş dışında etkinlikler yapılması, işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebildikleri ve rahat hissedebildikleri esnek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.



**EKLER**



**EK 1: Anket Formu**

Değerli katılımcı;

Bu anket formu; bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bilgiler anonim olarak girilecektir. Lütfen adınızı yazmayınız. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı sonuçlar üretebilmesi bakımından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel amaca hizmet vermek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Tez Öğrencisi  
Yeşim Aksoy

Lütfen aşağıda belirtilen sorulara sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- |    |                             |                    |                    |                  |                 |                            |
|----|-----------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. | Cinsiyetiniz                | 1-) Erkek ( )      | 2-) Kadın ( )      |                  |                 |                            |
| 2. | Yaşınız                     | 1-) 20-25 ( )      | 2-) 26-30 ( )      | 3-) 31-35 ( )    | 4-) 36-40 ( )   | 5-) 40+ ( )                |
| 3. | Medeni Durumunuz            | 1-) Evli ( )       | 2-) Bekar ( )      |                  |                 |                            |
| 4. | Eğitim Durumunuz            | 1-) İlköğretim ( ) | 2-) Lise ( )       | 3-) Önlisans ( ) | 4-) Lisans ( )  | 5-) Lisansüstü/Doktora ( ) |
| 5. | İşletmedeki Çalışma Süreniz | 1-) 0-6 ay ( )     | 2-) 6 ay-1 yıl ( ) | 3-) 1-2 yıl ( )  | 4-) 2-3 yıl ( ) | 5-) 3yıl+ ( )              |

İşe Adanmışlık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtiniz (Size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz).					
1. İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işin bir amacı ve anlamı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.	1	2	3	4	5
4. İşimi yaparken kendimi enerjik ve güçlü hissederim.	1	2	3	4	5
5. İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
6. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	1	2	3	4	5
7. İşim bana ilham ve çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5
8. Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.	1	2	3	4	5
9. Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
11. Çalışırken, sadece işime konsantre olur, adeta işime gömülürüm.	1	2	3	4	5
12. Ara vermeden çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.	1	2	3	4	5
13. İşimi kendimi geliştirebileceğim ilginç ve özel bir iş olarak görürüm.	1	2	3	4	5
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
15. İşimi yaparken kendimi zihinsel olarak oldukça enerjik hissederim.	1	2	3	4	5
16. Çalışırken kendimi çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
17. Çalışırken, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile kararlı bir şekilde çalışmaya devam ederim.	1	2	3	4	5

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtiniz (Size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz).					
1. Çalışırken beni ilgilendirmeyen durumlarda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
2. Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4. Kendime faydalı bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi belirtmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmektan kaçınırım.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi kendime saklarım ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimin göstereceği tepkiden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumdaki devamlılığımı koruyabilmek amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
10. Yöneticimin göstereceği tepkiden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi ifade etmektan çekinirim.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurum ile olan iş birliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde korurum.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Afacan, Ö. (2011). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 184-199.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24).
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Alparslan, A. M. & Kayalar, M. (2010). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6): 136-147.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altınöz, M. & Çöp, S. (2012). Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Altunel, A. T. (2015). *Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115-129.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aybas, M. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bahadır, Z. & Certel Z. (2016). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikleri ile Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 17(1): 135-146.
- Bakalçı, H. (2010). *İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *The British Psychological Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 189–206
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 555-564.
- Bal, E. A. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 546-552.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003), Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Bozdemir, Y. (2012). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*. The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Budak, G. & Sürgevil O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *D.E.Ü., İ.İ.B.F Dergisi*, 20(2): 95-108.
- Budak, Ö. S. (2015). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106): 42-46.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıl, E. (2011). *Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisi*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Çalık, T. İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkiler ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3): 363-382.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir' deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çavuşoğlu, S. & Köse S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 115-146.
- Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.



- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çerik, Ş. & Bozkurt S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çabalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35: 77-97.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı C. (2010). Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2).
- Çobanoğlu, Ş. (2007). *Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*. İstanbul: Fide Yayınları.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2010). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 77-89.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dalay, G. (2007). *The Relationship Between The Variables Of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- Demir, S. (2018). *Akaryakıt Sektöründeki Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Algılanan Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, T. (2014). *Tükenmişlik ve İşe Adanmanın Öncülleri: Uçuş Teknisyenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, N. (2018). *Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dinçer, H. (2017). *İş Yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dolgun, U. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Özler, D. N. (editör) *Tükenmişlik Sendromu*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2014). *Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2): 89-108.
- Durmuş, H. (2015). *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Durna, U. & Veysel, E. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.

- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1).
- Elitok, Y. & Elitok, U. (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(28): 453-463.
- Emeksiz, E. (2015). *İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Çok Boyutlu Örgütsel Kimliklenme: İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü*. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren Gümüştekin, G. & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 1-26.
- Ersoy, S. & Bayraktaroğlu, S. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Özler, D. N. (editör) *Örgütsel Bağlılık*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ertemli, H. B. (2011). *İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Esen, E. & Kaplan, H. A. (2012) İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2): 33-52.
- Eser, G. (2012), Yöneticiye Güvensizliğin Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. Konya: Akbil Yayınları.
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43: 68-78.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. & Tatlı H. S. (2015). Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 55-72.
- Gökçe, N. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göktepe, E. A. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gülsever, F. (2016). *Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi*. Marmara Üniversitesi,
- Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel Okullarında, Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Halis, M. & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 318-335.

- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harputluoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş - Aile - İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57): 649-660.
- İnceoğlu, İ. & Warr, P. (2012). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4).
- İpçioğlu, İ. & Erdoğan, Z. (2006). İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, Haziran (26):11-23.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013), Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- (2013), Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43): 167-182.
- Kahya, C. (2013), *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 293-314.

- Kahya, C. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 10(10): 523-546.
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri İçinde, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karakaya, H. (2015). *İşe Tutkunluk ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karaman, G. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*, Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kavi, E. (2008). Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi: Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54: 117-137.
- Kaya, A. & Aykan, E. (2009). Örgütlerde Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları: Deneysel Bir Araştırma. 1. Uluslararası 5. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu (Umyos'2009), Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu, 27-29.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11) : 95-109.
- Kılıçlar, A. & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 328-346.

- Knoll, M. & Redmann T. (2016) Does The Presence Of Voice Imply The Absence Of Silence? The Necessity To Consider Employees Affective Attachment And Job Engagement. *Human Resource Management*, 55(5): 829–844.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konur, D. Y. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köseoğlu, İ. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*. Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.

- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9(4).
- (2016), Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior, Canadian Center of Science and Education. *International Business Research*, 9(5): 57.
- Naktiyok, A. & Karabay, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 19(2): 179-198.
- Narman, A. (2012). *Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Ümraniye ilçesi örneği)*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ocak, Y. (2017). *Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oliver, A. & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *Journal of Industrial Psychology*, 33(3): 49-56.
- Oruç, Ş. (2015). *Presentizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik ve Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Öngel, E. (2014). *Bilgi Ekonomisinde İşle Bütünleşme ve Örgütsel Bağlılık: İstanbul İli Vakıf Üniversitesinde Bir Çalışma*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örenlili, M. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.



- Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Uygulaması Örneği*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Ö. (2015). *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı ile İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli-Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdil, M. M. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, I. & Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkan, E. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, U. C. & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30):71-80.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pierce, E. & Smolinski, C. A. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12(3): 41-54.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.

- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence : The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6).
- Robinson, J. (2018). *Employee Engagement: Exploring the Experiences of How Voice and Silence Relate to Public Sector Employees' Feeling of Being Engaged*. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, In partial fulfillment of requirements, For the degree of Doctor of Education.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM (Marmara Kitap Merkezi) Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement As a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.
- Sarıkaya, B. B. (2016). *Otizimli Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevme ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, Ş. & Yıldız, C. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 10(2): 181-200.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2008). Enhancing Work Engagement Through The Management of Human Resources. *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, 380-402.
- Sezen, G. (2014). *Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sığırı, Ü. & Basım N. (2006). İşörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12): 131- 154.
- Slade, M. R. (2008), *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. George Washington Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Solmuş, T. (2008), *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. Ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 395- 408.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: (Örgütsel Adaletin Rolü)*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 114-134.
- Tayfun, A. & Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4).
- Terlemez, A. G. (2012). *İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği*. Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Tunçel, Ö. (2015). *Örgütlerde Duygusal Zeka ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Turgut, M. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25: 3-4.
- Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ile İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1): 1-25.
- Turhan, M., Demirli C. ve Nazik G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 179-192.
- Tülübaş, T. & Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1): 280-297.
- Türkmen, Z. (2016). *Hemşirelerde Ahlâkî Sıkıntının İşe Adanma Davranışı Üzerine Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ülker, F. & Kanten P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2).
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2): 140-157.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5).
- Yalçın, A. & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31): 14-22.
- Yılmaz, G. (2018). *Türk Güverte Zabitlerinde Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki*. İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıluzar, H. (2016). *Kişi-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yücel, E. B. & Koparan, E. (2010). Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 11-18.
- Zafer, E. D. (2014). *Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi ve Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul ili örneği)*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

**Elektronik Kaynaklar:**

www.tdk.gov.tr, (14.03.2019).

## DİZİN

## -A-

Adanma, 20, 28, 29, 116, 120, 121, 122,  
126, 128, 133, 136, 138, 140, 159,  
161, 173  
Adanmışlık, ii, v, 4, 7, 10, 18, 24, 26,  
31, 116, 121, 122, 126, 128, 135, 157,  
158, 160, 161, 165, 166, 167, 168,  
170, 171, 173, 175

## -D-

davranış, 1, 4, 5, 48, 51, 52, 53, 55, 57,  
58, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 72,  
75, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 90, 92,  
94, 96, 102, 148, 162

## -E-

Enerjiklik, 27, 28, 116, 120, 121, 122,  
126, 128, 132, 136, 138, 140

## -İ-

iletişim, 37, 47, 48, 57, 58, 59, 60, 61,  
80, 93, 94, 96, 97, 99, 103, 104  
İletişim, 34  
iş tatmini, 5, 10, 16, 17, 26, 44, 95, 104,  
152  
İşe adanmışlık, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,  
15, 17, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 32,  
40, 41, 42, 43, 44, 45, 100, 101, 102,  
104, 105, 106, 115, 116, 119, 120,  
123, 126, 129, 130, 131, 134, 148,  
149, 150, 151, 152  
işgören, 4, 5, 10, 15, 16, 17, 28, 29, 30,  
38, 42, 50, 51, 52, 57, 58, 63, 64, 67,  
68, 71, 72, 74, 75, 81, 82, 84, 85, 92,  
94, 96, 99, 100, 102, 103, 157, 170  
işle bütünleşme, 10, 158, 167, 169, 172  
İşle Bütünleşme, 10, 11, 17

## -K-

Kabullenici Sessizlik, 63, 120, 121, 122,  
126, 128, 136  
Konsantrasyon, 29, 30, 116, 120, 121,  
122, 126, 128, 134, 136, 138, 140  
Korumacı Sessizlik, 67, 118, 120, 121,  
122, 128, 140  
Korunmacı Sessizlik, 65, 118, 120, 121,  
122, 126, 128, 138

## -M-

Motivasyon, 37, 97, 167, 168, 170

## -Ö-

Örgüt, 1, 27, 34, 37, 38, 40, 43, 44, 52,  
58, 62, 66, 68, 73, 74, 75, 78, 80, 83,  
85, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 101,  
103, 104, 107, 109, 152, 157, 158,  
161, 165, 167, 168, 171, 175  
örgütsel bağlılık, 10, 14, 15, 17, 26, 95,  
104, 105, 144, 159, 160, 166, 170  
Örgütsel Sessizlik, ii, v, 57, 58, 59, 61,  
62, 113, 117, 118, 119, 121, 122, 126,  
128, 135, 136, 138, 140, 157, 158,  
160, 161, 163, 164, 165, 166, 167,  
169, 170, 173, 174, 175

## -P-

performans, 1, 7, 10, 13, 14, 39, 41, 43,  
45, 56, 73, 75, 85, 91, 93, 94, 95, 97,  
100, 104, 106, 164

## -S-

ses, 54, 57, 58, 59, 66, 105  
seslilik, 54, 55, 57, 58, 63, 104  
sessizlik, v, 1, 2, 47, 48, 49, 50, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62,  
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73,  
75, 76, 77, 79, 81, 82, 83, 85, 86, 87,  
88, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99,

101, 102, 103, 104, 105, 106, 107,  
109, 110, 112, 113, 115, 117, 118,  
119, 120, 121, 122, 123, 125, 126,  
129, 130, 131, 132, 133, 134, 135,  
136, 137, 138, 139, 140, 142, 148,  
149, 150, 151, 152, 157, 158, 159,  
160, 161, 162, 163, 164, 165, 166,  
167, 168, 169, 170, 171, 172, 173,  
174, 175  
stres, 33, 35, 43, 81, 96, 104

-T-

tükenmişlik, 5, 10, 17, 18, 21, 22, 23,  
24, 26, 44, 45, 60, 96, 104, 106, 152,  
158

-V-

verimlilik, 44, 95

-Y-

yönetim, 6, 20, 34, 37, 49, 57, 60, 65,  
81, 82, 83, 86, 90, 91, 96, 103, 160

